
إستراتيجية الأدارة اليابانية
إبراهيم المنيف

ح مكتبة العبيكان، ١٤١٩هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

المنيف، إبراهيم بن عبدالله

إستراتيجية الإدارة اليابانية ـ الرياض.

٣٥٥ ص؛ ١٧X٢٤ سم

ردمك: ٨-١١٥-٢٠-٩٩٦٠

١ـ الإدارة العامة ـ اليابان   أـ العنوان

ديوي ١، ٦٥٨   ١٤٦١/١٩

ردمك: ٨-١١٥-٢٠-٩٩٦٠   رقم الإيداع: ١٤٦١/١٩

الطبعة الأولى

١٤١٩هـ / ١٩٩٨م

الناشر

مكتبة العبيكان

الرياض ـ العليا ـ تقاطع طريق الملك فهد مع العروبة.

ص.ب: ٦٢٨٠٧ الرياض ١١٥٩٥

هاتف: ٤٦٥٤٤٢٤، فاكس: ٤٦٥٠١٢٩



الإهداء

إلى المدير العربي..

أقـدم هذا الـكتـاب والذي قـصـدت بين طيـاتـه التكرار والإسهاب والإيضاح والتبسيط بُغـية شحذ بصيرتهم للإتيان بإستراتيجة إدارية عربية، والله من وراء القصد.

إبراهيم عبدالله المنيف

مقدمة

كما هو متعارف عليه أن لكل كتاب مقدمة تكون تلخيصاً وتعريفاً شاملاً لفصوله. والواجب الأساسي على الباحث أو الكاتب أن يجيب عن سؤال مهم: لماذا كتبت هذا الكتاب؟ ومن هذا المنطلق فإنه بات من الضروري، قبل كل شيء، أن يكون للكتاب هدف مباشر، وأن يكون لكاتبه قضية يدافع عنها مع وجهة نظر يتبناها. وبعد كل شيء، أن يوصل بكل الوسائل الممكنة وباللغة الواضحة والمفهومة وبالسلاسة التي لا تفسد البلاغة جل المفاهيم والأسس والمبادئ التي يود إيصالها إلى وجدان وعقل وقلب القارئ المهتم والمختص. وفوق كل شيء، أن تتحقق منه الاستفادة القصوى بمحاولة الكاتب أن يترك للقارئ أو الباحث الفرصة لاستخدام بصيرته بما يؤدي إلى ازدياد معرفته ومهاراته في استخدام الأساليب الواردة بالكتاب.

وكتابي هذا عن ثلاثة أبعاد مجتمعة ومتداخلة كما وردت بعنوان الكتاب (إستراتيجية الإدارة اليابانية) يحاول في البداية توضيح معنى ودلالات وتطبيقات الإستراتيجية على الإدارة. أما البعد الثاني فهو محاولة بالتعريف في المفاهيم والمنطلقات الإستراتيجية الإدارية اليابانية ومنهجها ونهجها ومصادر هذا النهج التي انبثقت عن هذه الإستراتيجية المختلفة عن منهج ونظرية الإدارة الغربية. أي إنني أحاول من خلاله التعريف للإداريين العرب بكل ما يمكن من وضوح من أين جاء اليابانيون بوسائل إدارية مبتكرة ونابعة من الجغرافيا والتاريخ والديموغرافيا والقيم الاجتماعية والقراءة الذكية للتراث الياباني بما تحقق من خلاله استنباط وسائل إدارية مبتكرة محليا أدت لبروز ما تم تسميته (المعجزة اليابانية). إنها محاولة للإجابة عن عدد من الأسئلة والطروحات التي تجيب عن السؤال المهم: لماذا كتبت هذا الكتاب؟:

١ـ كيف تحقق لليابان التنمية والتطوير مع ندرة الثروات الطبيعية؟

٢ ـ لماذا تحققت المعجزة اليابانية ولم تتحقق لدول أخرى توفرت بها موهبة الطبيعة؟

٣ ـ من أين جاء اليابانيون بأسلوبهم الإداري المحلي والمختلف عن المناهج والنظريات الإدارية الغربية؟

٤ ـ كيف استطاع اليابانيون التوليف والملاءمة والمواءمة ما بين التراث الشعبي التقليدي والحداثة بابتكار أساليب إدارية نابعة من البيئة المحلية؟

٥ ـ ما هي القوى الدافعة التي أسهمت بنجاح التجربة الإدارية اليابانية؟

٦ ـ هل استنباط الإستراتيجية النابعة من الثوابت البيئية هي المحدد الأساسي للتطوير؟

٧ ـ كيف حقق اليابانيون هذه المعجزة التي تتضارب أو لا تتوافق مع معظم النظريات الإدارية الغربية؟

٨ ـ كيف يمكن للباحثين العرب في الإدارة استنباط إستراتيجيات إدارية عربية نابعة من البيئة المحلية والثوابت البيئية العربية؟

٩ ـ هل يمكن بناء نماذج ومناهج إدارية عربية نابعة من إستراتيجية إدارية عربية من البيئة العربية؟

١٠ ـ هل ثوابت البيئة المحلية هي المحدد الكابح أو القوة الدافعة لنجاح الإدارة؟

١١ ـ هل يمكن نقل أو استنساخ بعض الأفكار أو المفاهيم أو الأسس أو المبادئ للإدارة اليابانية ما يمكن تجربته وإنجاحه في عالمنا العربي؟

١٢ ـ هل جاء الوقت المناسب للممارسين الإداريين العرب لإبداء أفكارهم

وبصيرتهم للأكاديميين العرب في الإدارة وصولاً لاستنباط نهج يمزج ما بين نظريات وممارسات الإدارة الغربية واليابانية وصولاً إلى نماذج ونظريات إدارية عربية؟

هذه الأسئلة العديدة المتداخلة والمتكررة أحياناً هي السبب الأساسي لكتابة هذا الكتاب. قد عمدت إلى التكرار لكثير من الأفكار في محاولة لإيصال مفهوم الإستراتيجية الإدارية من منظور تطبيقي على الإدارة اليابانية. وكان منطلقي من هذا التكرار هو الرغبة في تلقيح الوعي المعرفي العربي، والإداري بشكل خاص، بكيفية استخدام مفهوم ودلالات الإستراتيجية التي اكتشفت أن استخدامها قد أخذ نهجاً بعيداً عن منهجها الأساسي. وما التكرار إلا تعبير عن رغبتي في إخصاب الذهن والمعرفة الواعية للإداريين والأكاديميين العرب في الاستدلال على استخدامات الإستراتيجية وصولاً إلى إستراتيجية إدارية عربية نابعة من الثوابت والقيم العربية، كما في التجربة اليابانية، مدار البحث، يصدر عنها من بصيرة نافذة بعض الأساليب الإدارية العربية الناجعة والمحققة للتنمية والتطوير المطلوبة.

وقبل الخوض في التعريف الشامل لما في هذا الكتاب، أود أن أوضح بشكل خاص مفهوم الإستراتيجية الذي ـ مع الأسف ـ أصبح يعني كل شيء أو لا يعني شيئا البتة. فالإستراتيجية من أكثر المصطلحات المتداولة بين الخاصة والعامة، إلا أنه مع كل ذلك يجهل فحواها ومعناها وخباياها حتى المتخصص في حقل الإستراتيجية. ولهذا فإن الخلط وعدم الوضوح وكثير من سوء الفهم والتشويش حتى وصلنا إلى تعويض المصطلح ليعني التخطيط أو السياسات وحتى الأهداف. قبل كل شيء، الكلمة ليس لها مرادف باللغة العربية وتعودنا منذ البداية على نقل اللفظ الإنجليزي كما هو إلى العربية. وأصل الكلمة باللغة اليونانية يعطينا بعض الدلالات

على معناها، إذ يركز حرفياً على «الدهاء في المناورة العسكرية للتضليل أو الخدعة أو المباغتة أو المفاجأة للعدو لتحقيق الانتصار».

وظهر مصطلح الإستراتيجية في القرن التاسع عشر على يد ممارسين في العلوم والفنون العسكرية أمثال: فينتر وهارت ومولتكة وبوفر، ويمكن جمع تعريف شامل لها من كتاباتهم بأنها «فن توزيع واستخدام المعارك بالوسائط والقوى العسكرية لتحقيق أهداف الحرب التي حددتها السياسة». ولأنها - أي الإستراتيجية- كانت حكراً على كبار القادة العسكريين واتصافها بالسرية والخصوصية والاكتفاء بوجودها بفكر القادة دون تدوين للوسيلة أو الأسلوب الفكري الذي يراه القائد العسكري في تصنيف الأحداث وأهميتها واختياره الوسيلة الفاعلة والملائمة. وقد أدت هذه الخصوصية والسرية إلى عدم الوضوح وسوء الفهم مما نتج عنه مرادفة الإستراتيجية بالحرب أو المعركة. إن الجهل الفلسفي والفكري أوصل كثيراً من القادة العسكريين لاستخدام الحرب علما بأنها لا تعني الحرب ولا تعني استخدام القوة، بل التهديد باستخدام القوة، وصولاً إلى تحقق الأهداف.

وانتقل المصطلح في القرن العشرين من ذهن القادة العسكريين إلى الدراسات الأكاديمية وبدء مرحلة جديدة من التنظير والتوثيق لهذه الوسيلة أو الأسلوب ونقلها لحقول المعرفة الأخرى، كالعلوم السياسية والعلوم الإدارية وما ظهر حديثا بمسمى «الدراسات الإستراتيجية». وأسهم حقل الدراسات في إدارة الأعمال بشكل فاعل في تفجير وتجذير مصطلح الإستراتيجية الإدارية الذي نحن بصدده. وهدفنا هنا يركز على إيضاح المفهوم العام للإستراتيجية الإدارية دون الدخول في المتاهات النظرية والمداخل المختلفة التي لا شك أنها تثري الممارس حتى يتمكن من استيعاب النظرية وتطبيقاتها المختلفة.

فالإستراتيجية الإدارية في إدارة الأعمال وبالذات في قطاع الأعمال تُعَدُّ مهمة رئيسية للإدارة العليا التنفيذية والمتمثلة في المدير العام أو الرئيس التنفيذي؛ لذلك فهي تتشابه مع العسكرة بأنها مهمة مرتبطة بالقائد الأعلى. ومن جانب آخر تتشابه مع العسكرة بأنه اتضح لنا أن ضرورة إعداد الإستراتيجية مرتبط بوجود عدو تتوخى محاربته بأي طريقة تكون المعركةإحدى خياراتها، وكذلك فان ضرورة إعداد الإستراتيجية الإدارية مرتبط بوجود منافس تتوخى مقارعته وصولاً إلى تحقيق بيعي لحصة من السوق تأخذها من هذا المنافس، أو تتوخى وقف المنافس عن أن يأخذ جزءاً من حصتك من السوق. كما في وجود العدو للإستراتيجية العسكرية، فإن وجود المنافس ضرورة للإستراتيجية الإدارية وبدون المنافسة لا ضرورة لإعداد الإستراتيجية. وهنا من الضرورة التركيز على الكلمات المفتاحية وهي (العدو) بالنسبة للعسكرة، و(المنافسة) بالنسبة للإدارة، إذ بدونها لا جدوى من التفكير الإستراتيجي.

إذن فالإستراتيجية الإدارية تُعَدُّ أسلوباً أو وسيلة تنبع من تفكير خلاق وابتكاري وإبداعي وتبنى من جراء تصنيف الأحداث ومزج المتضادات بطريقة قيادية ونقلها إلى حيز التنفيذ عن طريق إعداد الأهداف والأغراض والخطط والسياسات والاجراءات، فهي مناورة ومباغتة ومفاجأة مقصودة ضد المنافسين في السوق وصولاً إلى هدف في زيادة الحصة السوقية، وهي كذلك أفكار وقرارات يتم اتخاذها بمعزل عن توفر كامل المعلومات وتتميز بالمخاطرة وعدم التأكد. ومن ذلك فهي أسلوب تفكير إبداعي ابتكاري يسعى لتحسين نوعية الإنتاج أوأسلوب خدمة المستهلك مقارنة بالشركات المنافسة بالتركيز على إظهار وتفعيل قدرة نقاط القوة في الشركة، ومحاولة معرفة نقاط الضعف في الشركة المنافسة بغية الحصول على حصة من السوق أكبر من حصة المنافسين.

الإستراتيجية الإدارية إذن بصيرة وإرادة قبل كل شيء، وتفكير خلاق وابتكاري وإبداعي فوق كل شيء. وبعد كل شيء تبقى على أنها مهمة قيادية موجهة ضمن إطار محدد للخيارات المبنية على قوة الدفع لدى القائد وشركته وإدارته ؛لما لهذه القوة من قدرة على إيجاد الأرضية المشتركة لبناء الإستراتيجية، والتي ينبثق عنها الأغراض والأهداف والخطة والسياسات والبرامج والميزانيات.

ولزيادة الإيضاح بشكل شامل نود أن نبحث من أين جاء اليابانيون بإستراتيجية منبثقة من بيئتهم المحلية وأوصلتهم إلى هذا المستوى العالمي في التنمية الشاملة. ويلخص المنهج والنهج الإداري الياباني أحد وزراء التنمية بقوله (إننا أتينا بأساليب متضادة بالكامل مع ما ذهبت إليه النظرية الاقتصادية أو مع ما ذهب إليه المنهج الأمريكي). ومن هذا المنطلق، سيكون جل تركيز الفصول الأربعة من هذا الكتاب على المصادر البيئية التي استنبطوا منها استراتيجيةً إداريةً من بصيرة نافذةٍ وفاعلةٍ باستخدام أساليب مثل: الجماعية، والإجماع والمشاركة، والجودة، والإنتاج المكثف، والوظيفة الدائمة، وأفكار عديدة أخرى حققت لهم التنمية والتطوير الذي نحن بصدده.

أما بداية الكتاب في فصله الأول بتحليل وبحث لعشر مساقات تركز على الثوابت والمتغيرات الأساسية في البيئة اليابانية، وتدور حول الجغرافيا والتاريخ والعزلة والسكان والثروة البشرية وعصر النهضة والعسكرة والاحتلال الأمريكي. وقد تعمدت التكرار في كل مساق من هذه المساقات العشرة، حتى انني قصدت أن يكون المساق لوحده شاملاً لكافة الأفكار والمفاهيم التي يمكن من خلالها على طلاب الدراسات العليا العرب في الإدارة والممارسين من القيادات الإدارية التنفيذية أن يتمكنوا من تحقيق المعرفة الواعية في كيفية استخدام الإستراتيجية وصولاً إلى وسائل وأساليب إدارية عربية فاعلة. ومن هذه الثوابت البيئية تم استنباط عدد من

الإستراتيجيات سوف نأتي لذكر أهمها بطريقة محققة للمعرفة الواعية. فكما هو معروف بانفراد اليابان عن كافة بلاد العالم بانعدام وجود الحيوانات الأليفة كالأبقار لتساعد الإنسان في الزراعة والتنقل، إذ أعطت هذه الخاصية ميزة رئيسية لأهمية تنمية وتطوير الثروة البشرية. ومع حجم الأرض الصغيرة القابلة للزراعة نسبياً والاعتماد على الإنسان لزراعة الأرز، الغذاء الرئيسي، والذي يعتمد إنتاجه على قدرة عدد كبير من البشر لصيانة نظام ريه وحصاده، ومع أنه تاريخياً لآلاف السنين لم يكن باستطاعة العائلة الواحدة إنتاج كفايتها منه، مما دعى لتكاثف العائلات المجاورة بالعمل الجماعي لإنتاج حاجتهم جميعاً مع حدوث فائض. هذه الثوابت البيئية من منظور إستراتيجي منحت لهم الجماعية في العمل والاتجاه نحو الإنتاج بالجملة أو الإنتاج المكثف (Mass Production).

أما العزلة عن العالم فنتج عنها شعب متجانس من حيث العرق واللغة والدين والقيم الاجتماعية مما حقق الألفة والمودة والترابط، إذ لا تعديات أو تنافر عشائري أو مذهبي أو إقليمي. هذا التجانس الذي هو نتاج البيئة أصبح مصدراً إستراتيجياً للعمل الجماعي والإنتاجية. ومن الملاحظ في الكتابات الإدارية اليابانية التركيز على الترابط والألفة والمودة دون صراعات وتنافس ودون أن نعرف مصدره في التجانس السكاني وتغلبهم على جغرافيا الأعاصير والزلازل والندرة. والاستفادة من قراءة التاريخ مليئة بالمتغيرات، إلا أن أهم مصدر إستراتيجي يتمثل في نمو وتطور الإقطاع بإشراف طبقة المحاربين أو الساموراي. فالإقطاع ركز على الإنتاج المكثف من زراعة الأرز ورسخ الرأسمالية التي تم ضبطها وربطها من خلال النظام الصارم للساموراي مما كون انضباطاً وسلوكاً مستقراً حقق في النهاية احترام السلطة التي تُعَدُّ مصدراً أساسياً لنهضة ومعجزة اليابان. هذا التجانس العرقي أعطاهم إستراتيجية في قطاع الأعمال والصناعة من خلال أسلوب احتكار

الزيباتسو أو الشركات العملاقة القابضة والتي يسرت إمكانات بناء اليابان للعسكرة والانفتاح على الغرب وخاصة ألمانيا وفرنسا وهولندا مع احتلالهم لعدد كبير من دول شرق آسيا لتحقيق إستراتيجية الحصول على الثروات الطبيعية النادرة في بلادهم. ومع هزيمة اليابان لأول مرة في تاريخهم بالحرب العالمية الثانية واحتلالها من الولايات المتحدة والإتيان بإستراتيجيات فرضتها هزيمة الحرب والتي كان نتاجها بالمجاعة والفاقة في استنباط نظام الوظيفة الدائمة بعد حل احتكارات الزيباتسو والاتجاه نحو الديموقراطية في المجلس النيابي وتعديلات جوهرية في الأنظمة والسياسات والإجراءات التي أدت إلى نمو وتطور الصناعة التصديرية بفعل التلاقح والتعاون الدؤوب ما بين الأجهزة الحكومية وقطاع الأعمال والصناعة. وأكثر الإستراتيجيات الفعالة في عصر النهضة الميجية باختيار أفضل الكفاءات المختارة للدراسة والتدريب في الغرب من شبيبة مختارة ومحافظة على التقاليد حاولت بعد عودتها في تنفيذ معرفتها الواعية والمهارات المكتسبة في نقل التقنية الغربية بطريقة متوافقة وملائمة للبيئة اليابانية.

ثم ينتقل الكتاب في الفصل الثاني لعشر مساقات في القيم الاجتماعية اليابانية التي أسهمت في استنباط إستراتيجيات إدارية مرتبطة بالولاء والانتماء والثقة المتبادلة النابعة من التجانس العرقي. أدت العزلة عن العالم جغرافيا وتاريخياً على مساحة جغرافية صغيرة وأرض زراعية ضئيلة تتصف بالقلة والندرة أمام عدد هائل من الثروة البشرية إلى الانتماء إلى الأرض أسهم ذلك في بناء الشعور بالمسؤولية الجماعية، إذ يؤمن الياباني بأن حريته بصفته فرداً لا تكتمل إلا إذا تنازل برغباته عن مصلحته الذاتية في سبيل المصلحة العامة تحقيقاً لمبدأ البقاء الذي يُعَدُّ كلمة مفتاحية بالثقافة اليابانية. وقد تحقق لهم هذا الولاء والانتماء بعد هزيمة الحرب العالمية الثانية باستنباط إستراتيجية الوظيفة الدائمة بما لها من مزايا تتحكم في نوازع

النفس البشرية وتحقق الاستقرار النفسي والعملي والتي زرعت فيهم خصال اجتماعية في الألفة بدلاً من الجفاء والمنافسة والصراع، لأن انعدام الصداقة بين العاملين يقلل الثقة ويزيد المنافسة غير الشريفة ويزرع الحقد والكراهية. إن هذه الإستراتيجية في الجماعية والإجماع والوظيفة الدائمة أدت إلى الكفاءة الإنتاجية بما تم الاتفاق على تسميته بالإنتاج المكثف (Mass Production) الذي كان ولا زال أساساً للقدرة الصناعية التصديرية لليابان، والتي تحقق من خلالها المعجزة اليابانية. وكان لبناء القدرة الذاتية والتي فرضها الاحتلال الأمريكي بتقرير دودج ومكارثر فرصة جوهرية للإتيان بالإستراتيجية الإدارية في الاعتماد على الذات دون الحصول على قروض عالمية تؤدي إلى ميزانية العجز التي نلاحظها في معظم دول العالم.

وأكثر الفصول تعقيداً وتشابكاً في الفصل الثالث باللبنات الأساسية للإستراتيجية الإدارية بعدة مساقات بحكم الترابط المؤسسي (Institutional Grid) ما بين قطاعات المجتمع العامل في البيروقراطية وقطاع الأعمال والجمعيات الاقتصادية والصناعة والخدمية والبنوك والتعليم. والإيضاح في عدد من المساقات لانفراد اليابان عن باقي دول العالم في طبيعة ومنهج ونهج العلاقة ما بين القطاع الحكومي البيروقراطي وقطاع الأعمال بكافة مؤسساته من تمازج وتجانس وترابط وتلاحم وتلاقح وتوافق دون أي فوقية للبيروقراطية أو قطاع الأعمال يعكس أهم مصدر أدى إلى النهضة الاقتصادية واستقرارها وتوازنها حتى عصرنا الحاضر. ولا مندوحة من القول باختصار شديد أن بناء النظام التعليمي الذي كان مصدره الأساسي إزالة الأمية بشكلها الكلي القاطع ما بين عام ١٩٢٠و ١٩٢٧. وقدأسهمت الإستراتيجية التعليمية والتدريبية بترابطها مع السياسات الإدارية في الوظيفة الدائمة في زرع المنافسة الشريفة لبنيوية التميز في المعرفة والمهارات المرتبطة بالعمل الجاد والولاء والانتماء. وأسهمت الإستراتيجيات الإدارية في احترام السلطة لما تصدره البيروقراطية من

توجيهات إدارية متوازنة إجماعية تأخذ قبل صياغتها أسلوب اتخاذ القرارات الجماعية والإجماعية في المشورة مع كافة التنظيمات المؤسسية، مما أدى لبزوغ سياسات إدارية فاعلة ومن قيادات إدارية وطنية تمثل وتعكس التجانس العرقي للأمة اليابانية.

والفصل الرابع والأخير يهدف إلى إلقاء الضوء وبوضوح لتحقيق المعرفة الواعية بالنظريات الإدارية اليابانية مبتدئاً بما حققته اليابان في اسلوب الاستيعاب والنقل والمحاكاة للنظريات الإدارية الغربية خلال فترة الاحتلال الأمريكي في إستراتيجيات النقل للتقنية الشاملة من قبل الشركات المتعددة الجنسية وانشائها شركات مختلطة أمريكية أو أوروبية يابانية (Joint Ventures) وقد حاولت إيجاد مصادر النظريات والأساليب الإدارية اليابانية في التسويق والخدمات البنكية، والأهم كذلك نظريات وحلقات الجودة،وتبين لي أن الإستراتيجية في الاعتماد على الذات، أو بناء القدرة الذاتية كانت العنصر المهيمن في الإتيان بهذه المناهج المنبثقة من التوفيق والملاءمة مع البيئة العامة المحلية. فقد قامت القيادة اليابانية ممثلةً بالبيروقراطية وتلاقحها مع قطاع الأعمال بصياغة اتفاقيات نقل التقنية ودفعت مقابلها مبالغ باهظة وانتهجت التنسيق والمتابعة الحثيثة على تحقيق النقل ضمن مدة زمنية محددة وبإلحاق عدد كبير من المتدربين اليابانيين مع كل خبير أمريكي أو أوروبي حتى يتمكنوا من اكتساب المعارف والمهارات من خلال العمل التنفيذي مما حقق لهم فعالية النقل والاستيعاب والابتكار لنظريات محلية. واتضح لي كذلك أن الأساليب التي ابتكروها تتفق مع ما ذهب إليه وزير التنمية الإدارية الذي أوضحت في هذه المقدمة مقولته بأن: (اليابان جاءت بأساليب متضادة بالكامل مع ما ذهبت إليه النظرية الاقتصادية والإدارية الغربية). وقد أنهيت الكتاب بفصلين أحدهما خلاصة والآخر للاستنتاجات اعتبرهما أهم ما ورد بهذه الفصول والمساقات.

فهدف الكتاب محاولة متواضعة لشحذ الهمم للإتيان بإستراتيجية إدارية عربية ينتج عنها أساليب ووسائل فاعلة لتحقيق التطوير الإداري لقطاعاتنا الإنتاجية العربية. ولا بد من الإشارة هنا مرة أخرى، إلى أنني قصدت التكرار في كل مساق من المساقات الثلاثين الواردة في هذا الكتاب لعدة أسباب، ليكون كل مساق متكاملاً وكجزء مستقل عن المساقات الأخرى، ولربط كل مساق مع بعض الأفكار والمفاهيم الواردة بالمساقات الأخرى. ويعود ذلك كله إلى رغبتي في التبسيط بأكبر قدر ممكن للإداريين العرب لتصل إليهم المعرفة بوضوح تام تمكنهم لاحقاً من نفاذ بصيرتهم وصولاً إلى إستراتيجية إدارية عربية ينبثق عنها أساليب ونماذج ومناهج إدارية عربية فاعلة محققة للتنمية والتطوير المتوازن إن شاء الله.

ولا يسعني في الختام إلا أن أقدم شكري للأخ ماهر عثمان على طباعته المسودات العديدة لهذا الكتاب، وللأخ أحمد نصار على مراجعته اللغوية وللأخ أحمد عبدالله العجاجي على مراجعته اللغوية وملاحظاته العديدة القيمة التي أدت إلى إعادة صياغته بشكل أكثر قبولاً. كما أشكر عائلتي في إعطاء الوقت الكافي لأعداده بالإضافة للوقت الذي كنت أحاول فيه الجمع ما بين عملي في مجموعة شركات الموارد القابضة، وإعداد هذا الكتاب قبل بداية العمل من الخامسة حتى التاسعة صباحاً أو في الوقت الضائع بالفنادق خلال رحلات العمل، والله الموفق.

الفصل الأول

الثوابت والمتغيرات الأساسية
في البيئة اليابانية

- الجغرافيا
- العزلة والانعزال
- التاريخ
- تاريخ عصر النهضة
- السكان
- الثروة البشرية
- العسكرة اليابانية
- الاحتلال الأمريكي
- التوفيق والملائمة
- التغيير المخطط

الجغرافيا

تنفرد اليابان عن كافة بلاد العالم بانعدام وجود الحيوانات الأليفة كالأغنام والأبقار والجمال في أراضيها والتي ساعدت الإنسان على مُرِّ التاريخ في الزراعة والتنقل. وهذه الميزة الجغرافية الفريدة لليابان في انعدام الحياة الرعوية أو حياة البداوة أسهمت في التركيز على استخدام مهارات ومعرفة الإنسان في الزراعة لأرضهم الزراعية الخصبة والمحدودة المساحة، مما أسهم بشكل واضح في تكثيف الإنتاج بزراعة الأرز بطريقة جماعية، حيث إنه من المعروف أن العائلة الواحدة لا يمكنها إنتاج كفايتها من الأرز لوحدها إلا إذا تكاثفت الجهود الجماعية بعدد من العائلات لإنتاج ما يكفيهم جميعاً مع وجود فائض عن حاجتهم. هذا الانفراد وهذه الميزة كونت لديهم حضارة الإنتاج المكثف (Mass Production) منذ آلاف السنين والتي أصبحت بقيام النهضة الصناعية واختراع الآلة البخارية لاحقاً وظهور الإدارة العلمية في القرن التاسع عشر أهم عنصر محقق للتنمية. إن ظاهرة الإنتاج المكثف تعود جغرافياً لهذه الميزة الانفرادية لليابان بانعدام الحياة الرعوية مما أسهم لاحقاً في العصر الحديث في تجذير الإنتاج المكثف الذي يُعَدّ حالياً أول قاعدة إستراتيجية للمعجزة اليابانية الحديثة.

أثر الأرض من حيث الموقع والطقس والحجم الصغير بكل المقاييس والثروات الطبيعية المعدومة واضح جداً على حياة اليابانيين كحقيقة ملموسة من حيث القدرة الحدية للتنمية والتوجه العام. والاعتقاد السائد بصغر حجمها يرتبط بمقارنتها بجيرانها من حيث عدد السكان إذ إن سكان الصين والهند يصل كل منهما إلى ألف مليون وأمريكا وروسيا كلاهما إلى ما يقارب (٢٥٠) مليوناً لكل منهما وكذلك أندونيسيا والبرازيل لكل منهما ما يقارب (٢٥٠) مليوناً، بينما تصل

اليابان إلى ٢٠٪ فـقط من حجم أندونيـسيـا وعدد سكانها يزيـد عن ١٢٥ مليون ياباني، وبهذا العـدد من السكان فهي أكثر من ضـعف أي دولة أوروبية من الدول الأربعة الكبرى. ومع كل ذلك، تُعَدُّ الثانيـة بعد الولايات المتحدة من حيث معظم المقاييس الاقـتصادية. إلى جـانب ذلك، يجب أن لا ننسى أن أكبر مـشكلة تجابه اليابان في أن ١٢٪ فقط من أرضـهم يمكن استغلالها زراعيـاً هذا إذا أخذنا كذلك في الاعتبـار أن فترة الزراعة تصل إلى ٢٦٠ يوماً بحدها الأعلى لأسـباب مرتبطة بانعدام الزراعة بشكل كلي في فصل الصيف بأسباب الرطوبة. وبالإضافة إلى كل ذلك، فصل الشتاء البـارد الذي يرافقه الأعاصير التايفـونية التي تؤدي إلى الخسائر في الأرواح والموجودات بشكل مـؤثر. وهذا التحليل التشاؤمي فـي كثرة الزلازل والهزات الأرضية وأكبرها الهزة الأرضية التي اجتاحت العاصمة طوكيو عام ١٩٢٣ وأتت على كامل المدينة بسكانها ومـا يتردد دائماً أن اليابان تجتاحـها هزات أرضية متفاوتة والاعتقاد السائد بقدوم هزة أرضية اجتياحية كل ستين عاماً وتقدير اليابانيين فيـما إذا اجـتاحت بلادهـم في الوقت المعاصـر مثل هذه الهـزة(الزلزال) وأثرها الاجتياحي على البلاد بوجود المباني الشاهقة في الوقت الحاضر الذي يختلف عما حدث عام ١٩٢٣ عندمـا انهدمت معظم مبـاني مدينة طوكيو يعـزز تركيزهم على البقاء الذي يتردد على ألسنة قياداتهم في المحافل والندوات.

ولأننا نريد هنا فـقط أن نركز بشكل واضـح على العلاقـة ما بين الجـغرافـيا وخصائص الإدارة اليابانيـة، فإننا نستخلص أن جغرافيا اليابـان تفتقر إلى الثروات الطبيعـية وحجم أرضهم الممكن استخـدامها صغير جـداً بشكل واضح مقارنة بأي بلد آخـر بالعالم، مع إضـافة الخـاصية اليـابانية المـتمثلـة بالهزات والانفـجارات البركانيـة. من هذه الخصائص الجغرافـية تنبعث لنا خصائـص الإنسان الياباني في

تسلط هاجس القلة والندرة والبقاء. وإن كـان لهذه الأبعاد الثلاثة في القلة والندرة والبقاء ارتباط في كـثير من خصائص الإدارة اليابانية الأخـرى، فإنني سأركز على دور الجغرافيا فقط في التميز الياباني في موضوعي الكفاءة والصبر.

الأرض الصالحة للاستـخدام صغيرة مقـارنة بعدد السكان؛ ولذلك فليس أمام اليابانيين أية وسـيلة إلا أن يقوموا علـى استغلال الأرض بكفـاءة وإنتاجيـة وقدرة عاليـة كمـا ونوعا آخـذين بعين الاعتبـار حضـارتهم المتمـثلة بالقلة وندرة الموارد الطبيعية، والرغبة في البقاء بحكم الجغـرافيا الطبيعية من زلازل وهزات وأعاصير. الكفاءة أو القدرة الإنـتاجية تعني استـخدام الموارد المعروفة من (مـال، ومعدات، وأرض، وإنسان، اوتقنية) بطريقة تؤدي إلى الإتيان بشيء جـديد أكبر من مجموع العناصر. والكفاءة التشغيلية تعني الاستـفادة من عناصر الإنتاج بأكبر كمية ممكنة. والكفـاءة تعني إنسيـاب العمل بمـرونة وتيسـير وسـلاسة لا تعـيق ولا تؤثر على السلسلة المتعاقبة والمتـرابطة للأشياء والناس والأفكار. الكفاءة تعني الرتابة والتنظيم والتتابع والانضباط. لا يوجد وسيلة أمام الشعب الياباني أمام الجغرافيا إلا أن يكون ذا كفـاءة من جمـيع أبعادهـا؛ لأن حجم الأرض الصـالحة للاسـتعمـال الزراعي والسكني ولبناء الطرقات فوق الأرض وتحتها ذو حجم لا يسمح إلا بأن يكون كل شيء مرتباً ومنضبطاً . إن أي تأخـير ولو لدقائق في القطارات فوق وتحت الأرض داخل طوكيـو مثلاً أو ما بين مـدينة وأخرى قد يؤدي إلى خسـائر لا يمكن لليابان تحملهـا مطلقاً . إن حدوث اختنـاق في أحد الطرق بسبب حادث مـروري وتجمع المارة قد يؤدي إلى خـسائر على كافة الطرقـات للمدينة أو للبلد ككل. و التغـيير اليومي في الإبداع والابتكار الـياباني وفي استخـدام التقنية والكمـبيوتر في كـافة جوانب الحياة كله ينصب على الكفـاءة ناهيك عن الحتمية للكفاءة بكافة مـقاييسها

وليس أمامهم أية وسيلة إلا الكفاءة وهي من أهم خصائص الإدارة اليابانية، إذ إن مستوى الإنتاج قد ازداد بنسبة ٤٠٠٪ مقارنة بالولايات المتحدة خلال السنوات التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، لأن خصائص الإدارة اليابانية تنادي ببساطة بالمشاركة في الإدارة التي هي الأساس والقاعدة للارتقاء بمستوى الإنتاج.

اليابان مليء بالهزات الأرضية والانفجارات البركانية. إن الطاقة الكامنة تحت سطح الأرض تنمو حتى وقت تفجرها، وبطريقة مشابهة هناك شيء يتفجر داخل الياباني. فالياباني قابل للتعبئة وغير قابل للتنفيس كغيره من شعوب العالم لهذا السبب الجغرافي. فهم هادؤون ومؤدبون جداً إلا أن انفجارهم يصبح بركاناً كذلك ولهذا يمكن القول: إن الياباني يبتلع غضبه وكتمه في أعماقه مثله مثل الطاقة البركانية الكامنة تحت سطح الأرض والتي تنفجر فجأة. فالبقاء الذي عرضته سابقاً كجزء من القلة والندرة كعناصر جغرافية أحدث لدى اليابانيين القدرة الفائقة على الصبر، مثله مثل البركان الذي يغلي في الداخل، أي تحت الأرض، إلى أن يقدر الله له أن ينفجر. الياباني لديه قدرة على الصبر إذ يعمل بجد وبكد ويتحمل المشاق ويغلي في داخله؛ لأن البقاء هو شغله الشاغل، إلا أن انفجاره يختلف عن غيره من شعوب العالم والقصص التي تصلنا عند ظهور غيظهم بالانفجار قد نسميها تطرفاً وعنفاً غير معهود، إلا أن ما يمكن أن نحدد به خصائص الإدارة اليابانية هو الصبر الطويل وما يشتق من سلوكهم في توجههم نحو الأداء أو النتائج الطويلة الأمد ولا يهتمون بالنتائج القصيرة الأمد.

المراجع:

Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradictions and Transformations. Kondasha America, Inc. 1995. pp. 66-78, 193-195.

Reischauer, Edwin O. Japan, The Story of a Nation, Tokyo, Japan. Charles E. Tuttle Company Inc.: publishers 1995. pp. 3-16.

د. عبدالغفار رشاد، التقليدية والحداثة في التجربة اليابانية، بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية، ١٩٨٤. ص٣٧ - ٤١.

العزلة والانعزال

هنالك دلالة على بعد آخر من الأبعاد الجغرافية ألا وهو العزلة، والذي يرتبط بخصائص الإدارة اليابانية ويقيم نوعاً من التداخل بينهما. ولا بد من الطرح كبداية بأن اليابان تُعَدّ الدولة الوحيدة المنعزلة عن العالم ومن خلال تاريخها على مدى آلاف السنين وليس لها أي ارتباط حتى نهاية القرن السابع عشر إلا مع جارتيها كوريا والصين. وقد استفاد حكام اليابان على مر آلاف السنين من هذه الميزة الجغرافية باتخاذ سياسة العزلة وفصلهم لشعبهم عن العالم الخارجي، مما أوجد فرصة لتكوين صورة لأمة وشعب متماثل ومتوحد من حيث العرق واللغة والدين والثقافة والتاريخ، وأدى إلى تكوين تماثل في السياسات الاجتماعية والاقتصادية الفريدة وغير التابعة لأي بلد في العالم. هذه العزلة منذ آلاف السنين جعلت من الشعب الياباني المتجانس وحدة واحدة لا يشوبها تضارب أو تباعد أو تنافر أو تعديات عشائرية أو مذهبية أو إقليمية، مما أدى إلى سيطرة الشعب الياباني المتجانس على مقاليد الأمور السياسية والإدارية والعسكرية والتجارية دون اتكالية أو اعتمادية من الهجرة لجنسيات أخرى أو استعمارها من دول أخرى. وقد فسر حديثاً الكاتب الياباني تايشي ساكايا (Taichi Sakaiya) في كتابه الحديث بعنوان ما هي اليابان؟ What is Japan لغز المعجزة اليابانية وأسباب نهضتها الحالية بالتجانس السكاني وندرة الموارد المعدنية ومصادر الطاقة إلى جانب التغلب على الجغرافيا القاسية المتمثلة بالجو القارس والأعاصير مما أدى إلى خلق إحساس بضرورة التخلص من هذه البيئة القاسية والتغلب عليها.

هذه العزلة الجغرافية الطبيعية أوجدت على مرُ السنين لدى اليابانيين القدرة على العيش والاعتماد على الذات وتطويرها مقارنة بأي مجموعة كبيرة متميزة في

العالم، أي أن التطوير الذاتي أخذ أبعاده الذاتية الفريدة دون أي تبعية أو تقليد يذكر، ولهذا تجدنا نردد دائماً بأن اليابانيين يعتبرون شعباً متميزاً ومنفصلاً وفريداً عن الشعوب الأخرى المجاورة لمجتمعهم. لقد أوجدت العزلة لدى اليابانيين باختصار الهوية الذاتية من جهة، كما أوجدت ما قد يعتبره اليابانيون سلبياً ألا وهو الشعور بالخجل عند لقائهم مع جنسيات أخرى لانعدام التماثل معهم. ولربما أن هذه العزلة جعلت لديهم الهوس والولع الشديد بكل ما هو ياباني واحتقار لكل ما هو أجنبي من جهة. وعلى النقيض جعلت لديهم حب كل ما هو أجنبي بعد الحرب العالمية الثانية وانفتاحهم على العالم.

العزلة إذن أوجدت لدى اليابانيين القدرة الفائقة على التفريق والمقارنة بين القادم من الخارج وكيفية التعامل معه أو استيعابه وبين ما هو ذاتي محلي. وفيما إذا أخذنا بعين الاعتبار بأن الحضارات، أو أي حضارة في العالم ليست فقط معتمدة بشكل كلي على الاختراعات المحلية فإننا نؤكد أن الحضارات تعتمد كذلك على العلاقات والتأثيرات الخارجية. إن عزلتهم أجبرتهم على اختراع حضارتهم وأوجدت لديهم خصائص حضارية اجتماعية فريدة مما كان له أكبر الأثر لاحقاً في تقليد الغرب مع انشدادهم وارتباطهم بحضارتهم أو هويتهم المتميزة.

العزلة عن العالم الخارجي كونت لديهم رابطة مشتركة في الحياة مثل الألفة والمودة بما تنطوي عليه من اهتمام وعناية وتقارب بين الناس وهذا دعم التعاون والثقة بينهم. إن العزلة زرعت فيهم مشاعر الانضباط وعدم الأنانية التي يمكن المرء العيش من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصداقات حميمة. لقد سبق لعالم الإدارة والاجتماع الأمريكي هومانز أن ذكر بأن الألفة والمودة تُعَدُّ من المكونات الأساسية للمجتمع السليم. إن المجتمع أو الشركة التي تفتقد إلى الود والألفة

ستؤدي إلى عدم الإنتاجية وضعف الروابط. لذلك كله فإن الفعالية والكفاءة والإنتاجية اليابانية مصدرها تكوين الألفة والمودة والثقة والتي نتجت عن هذه العزلة التي لا زالت شعاراً وقيمة اجتماعية يتعامل بها اليابانيون مع الخارج.

العزلة كذلك كونت خاصية إدارية قامت الولايات المتحدة بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية واحتلال اليابان بإلغائها وحلها، إلا أن العلاقات بقيت بعد ذلك حتى الآن بشكل آخر، ألا وهي نظام الزيباتسو أو مجموعة الشركات الاحتكارية العائلية والمرتبطة ببنك محدد ولها موردون يدورون في فلكها. وتتميز بين هذه الشركة الكبرى وصغار الشركات التي تدور في فلكها علاقة تعاون تام ودائم ووثيق، بحيث تقوم الشركة الصغيرة بتوريد وتزويد الشركة الكبرى بكل ما تحتاج إليه من قطع كافية للتشغيل دون أن يكون لدى الشركة الكبرى مخزون باهظ التكاليف. هذه الشركة الكبرى مثل متسوي أو ميتسوبيشي مثلاً تعتمد عليها الشركات الصغرى بشكل وثيق تبدو معه كشبكة محكمة العلاقة بينهما وبين المصرف الذي يمولها.

العزلة إذن استمرت آلاف السنين وابتدأ الانفتاح مع بداية عصر النهضة المسمى بـ (عصر الإمبراطور ميجي عام ١٨٦٨). وبعد العزلة الطويلة أدى الانفتاح في عصر النهضة إلى ظهور العقدة الفوقية اليابانية نتيجة انتصاراتهم على الصين عام ١٨٩٥ وروسيا عام ١٩٠٥ مما أوصلهم إلى التحالف مع ألمانيا وإيطاليا في الحرب العالمية الثانية وانهزامهم. إن مرارة الهزيمة عام ١٩٤٥ تركت أثراً لا يمكن أن ينمحي من ذهن اليابانيين؛ لأن آثار الهزيمة من مجاعة وفاقة أدت كذلك إلى خصائص إدارية في الإنتاجية والإبداع، وأعطت زخماً في انبهارهم في استيعاب التقنية الغربية بعد العزلة التي زرعت فيهم الكبرياء والفخر بحضارتهم وقضت على عقدة الفوقية في هزيمة الحرب العالمية الثانية.

وقد سبق عصر النهضة عام ١٨٦٨ تأثيرات غربية مبكرة محدودة وبتدفق محدود في الفترة ما بين ١٥٠٠ و١٨٥٣ تمثل في وصول البرتغاليين وبعدهم الهولنديين عام ١٥٤٩ بأول بعثة تبشير مسيحية وتوريد القراصنة للبضائع الغربية والأسلحة الجديدة. إلا أن حكومة توكوجاوا آنذاك حظرت الاتصال مع الأجانب خوفاً من انتشار المسيحية وتحالف الاقطاعيين مع الأوروبيين. إلا أن تهديد الأمريكيين بفتح اليابان عندما رست سفن القائد البحري بيري عام ١٨٥٣ وتفوق مدفعيته البحرية، والتي كان عاملاً حاسماً في اقناع رجال الإقطاع والعسكر بأنه لا خيار أمامهم إلا فتح بلادهم وقبول التحدي للمنافسة الأجنبية. وعلى أثر توقيع المعاهدة عام ١٨٥٤ بين الإمبراطور وبيري والتي فتحت اليابان للغرب، صاحب اليابانين إحساس شديد باستيعابهم للتقنية الغربية حتى لا تفقد اليابان استقلالها الوطني في مواجهة حركة الاستعمار الأوروبية. فقد أدى عجز حكومة توكاجاوا في الحفاظ على قدسية التراب الياباني أمام الاستعمار الأمريكي الأول وصد الغرباء إلى ظهور عصر النهضة للإمبراطور ميجي وإقامة حكومة مركزية والولاء للإمبراطور كقيمة متأصلة بعمق في الثقافة اليابانية، وأمكن من خلال ذلك القضاء على الإقطاع والإقليمية وبناء العسكرة تحت شعار (دولة غنية وجيش قوي) في تجنيد الفلاحين وإحلالهم مكان الساموراي وبدء التعليم الإجباري والإصلاحات الحكومية في ما يسمى بتاريخ عصر النهضة اليابانية بحركة الإصلاح الميجية. وقد حدثت عملية مشابهة في الإمبراطورية العثمانية وبعد حملة نابليون على مصر عام ١٧٩٨والتي سببت صدمة قوية للمجتمع المصري وأدت إلى إصلاحات عسكرية كبيرة بقيادة محمد علي باشا وأبنائه والذي تحدى وقتها السلطة العثمانية بإستانبول وأصبح يسيطر على أجزاء كبيرة من البلاد العربية كرد فعل للاحتلال الفرنسي. إن

التحول الكلي من العزلة إلى الانفتاح في اليابان مرده العنصرية اليابانية في المواجهة والوقوف أمام محاولات الاستعمار الأوروبي وحماية الاستقلال الوطني. إن المنافسة للبقاء تعبير ومفهوم وكلمة مفتاحية في الثقافة اليابانية خلال العزلة لآلاف السنين، تعززت بالانفتاح لمنافسة الغرب في حماية التراب الوطني من الاستعمار وما لبثت أن اتجهت لاحقاً عن طريق الحرب والعسكرة لاستعمار الدول المجاورة للقضاء على نقطة الضعف وندرة الأرض الزراعية كجغرافيا وندرة الموارد الطبيعية كذلك.

ولا يمكن لنا القول بأن الابتعاد عن العزلة كان سبباً رئيساً في المعجزة اليابانية، لأن الانفتاح على العالم أوصلهم إلى مرحلة الإفلاس نتيجة العسكرة والتركيز على صناعة وشراء الأسلحة. فبعد عام ١٨٦٨ المعروف بعصر الإمبراطور ميجي أو عصر النهضة اتخذت النخبة الإصلاحات في التخلص من النظام الإقطاعي والمعارضة اللاذعة لمحاربي الساموراي. وكان مصدرها جميعاً النداء الوطني الياباني (Fukoken Kyohei) دولة غنية وجيش قوي. ومع انتصاراتهم العديدة في شرق آسيا، وتحالفهم مع بريطانيا عام ١٩٠٢ وحصولهم على البوارج الحربية البريطانية والقروض من بريطانيا وأمريكا لتمويل العسكرة الحديثة التي أوصلتهم إلى مرحلة الإفلاس عام ١٩٠٥ عندما ابتدأت مفاوضاتهم السلمية مع روسيا.

وبعد هزيمة الحرب العالمية الثانية والقضاء على صناعة الأسلحة وتحويلها للصناعات التصديرية للسيارات والمنتجات الكهربائية والالكترونية وصلت إلى نتائج قياسية في الدخل القومي. فما بين عامي ١٩٦٠ و ١٩٨٤ ارتفع نصيب اليابان من إنتاج السيارات في العالم من ١٪ إلى ٢٣٪، وبناءً عليه ارتفع حجم الصادرات اليابانية من هذه السيارات إلى جميع أنحاء العالم بالملايين. فقد كان

الناتج الإجمالي عـام ١٩٥٢ يساوي ثلث الناتج الإجمالي لفـرنسا أو بريطانيا وفي عـام ١٩٧٢ وصل إلى أكثـر من بريطانيـا وفـرنسا مـعاً وأكـثـر من نصف الناتج الإجـمـالي لأمـريكا. ولم يـكن ذلك ممكنا دون أن تحـصل اليـابان عـلى الغطاء العسكري الأمـريكي واتجاهها نحـو الصناعة السلميـة وانعدام أي مصـروفات في ميزانية الدولة على الشأن العسكري والحربي. فمصروفات اليابان بلغت عام ١٩٨٣ (٦ر١١) بليون دولار مـقارنة بأمـريكا التي وصلت للعـام نفسه إلى ٢٣٩ بـليون دولار. أي إن صرف الفرد اليـاباني على التسليح بلغ ٩٨ دولاراً فقط مـقارنة ب ١٠٢٣دولاراً للفرد الأمريكي.

المراجع:

Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradictions and Transformations. Kondasha America, Inc. 1995. pp. 41-43

Reishcauer, Edwin O. Japan, The Story of a Nation, Tokyo, Japan. Charles E. Tuttle Company Inc.: publishers 1995. pp. 88-94, 114-134.

A. J. She;rman, German-Jewish Bankers in World Politics: The Financing of the Russian Japanese War, 1983 - pp. 59-73.

Paul Kenedy, The Rise and Fall of Great Powers: Economic Change and Military Conflict from 1500 to 2000, Unwin Hyman 1988 - pp. 416-418.

التاريـــخ

لا بد من الإشارة في البـداية إلى أن أصل اليابانيين يعود إلى العنصـر المغولي كمـا هو مثبت من أن المغـول يشبهـونهم من حيث الشكل، إلا أن لديهم شـعور وإدراك وإحساس قوي نظراً لارتباطهم التاريخي والحضاري واللغوي مع الصين في عـصر الظلام. وكـما أن التطور الـتاريخي لنظام المركـزية الإقطاعـية وتاريخـهم الانعزالي ومن ثمَّ ظهور حركة الإصلاح الميجية والمرتبطة بالإمبراطور ميجي وبداية عصر الانـفتاح على ثقافـات وحضارة العالم، والانتـقال لتاريخ العسكرة اليـابانية وانتهـاء العسكرة بهـزيمة الحرب العـالمية الثـانية والمرحلة الاسـتعـمارية الأمريـكية والمرحلة الحاليـة لما بعد الاسـتعمـار الأمريكي تشكل بمجـملها الخلفيـة التاريخـية لليابان. ومـا يهمنا هنا ارتباط هذه الحـقبات التاريـخية بتشكيل خـصائص الإدارة اليابانية، إذ يرتبط تاريخ اليـابان بمراحله العديدة بالنقل والاستعارة والاقـتباس من الأنظمة المحيطة والغربية بشكل خاص.

ففي المرحلة التاريخية الأولى اقتبسـوا اللغة والقيم والأعراف والمفاهيم الصينية برمتها، وتركزت في النظام الملكي في وجود الإمـبراطور على قمة الهرم السياسي والديني والاجـتمـاعي. كمـا تم نقل كل مـا يتعلق بالأنظـمة والقـوانين المتعلقـة بالحكومة المركـزية من الصين. إلا أن هذه الاستعارة والاقـتباس كمـا هو ملحوظ بشكل دائم حسب التجربة اليابانية تميزت في تحويل هذا الاقتباس ليتفق مع واقعهم المعيشي. وكـان حظ اليابان في عصر الظلام قـبل أكثر من ألفي عام أنهم اقتـبسوا الحضـارة الصينية؛ لأنهـا كانت آنذاك تُعَـدُّ أكثر دولة مـتقدمـة في العالم. ودون الدخول في تفاصيل تاريخـية، فقد استطاع اليابانيون تحويل اللغـة الصينية المكتوبة إلى حروف يابانية في القـرن التاسع الميلادي مما يثبت لنا بعد ألف عـام في عصرنا

الحاضر هذه القدرة في استيعاب أي استعارة أو اقتباس ودمجها لتتفق مع حضارتهم التي بنوها عبر التاريخ.

وفي المرحلة التاريخية الثانية، تم بناء الإقطاع على اقتباسهم النظام الصيني، إلا أنه تحول هذا الاقتباس نتيجة العزلة إلى تشابهه مع الإقطاع الأوروبي بدلاً من الصيني بتركيزه على مجموعة محددة من الإرستقراطيين الذين يعتمدون في تحقيق مصدر قوتهم على رجال مخلصين محاربين يحملون السيوف باسم الساموراي، الذين استمروا حتى القرن السادس عشر مما أهلهم لمرحلة العسكرة في وقت لاحق. وهذا النظام الإقطاعي تمثل في أن يعيش الإرستقراطي/الإقطاعي ستة أشهر في العاصمة طوكيو وستة أشهر في إقطاعيته تاركاً عائلته رهينة في طوكيو تحت رحمة الحاكم المركزي مما جذر فيهم احترام السلطة على قمة الهرم. وحقق رجال الساموراي بنظامهم العسكري الصارم والضبط والربط الذي أحدثوه إلى تكوين سلوك مستقر مبني على احترام السلطة وتقسيم المجتمع إلى طبقة عليا من الإرستقراطية ومخلصيهم الساموراي ويليهم الفلاحون وفي قاعدة الهرم التجار.

وكان للغزو المغولي المعروف عامي ١٢٧٤ و١٢٨١ وعدم تمكن المغول من احتلال اليابان لأسباب تتعلق بالعاصفة الشديدة المسماة كاميكازي (Kamikaze) التي حالت دون احتلال المغول لبلادهم، أثر كبير في نمو الحس الوطني الياباني، مع العلم أن المغول احتلوا جميع الدول الشرق آسيوية بما فيها دول الشرق الأوسط. هذا الحدث جذر فيهم ولاءهم لأرضهم ومكن الساموراي بشعورهم بفوقيتهم العسكرية. أدت هذه الحقبة التاريخية إلى نمو وتطور الإقطاع وتجذير نظام الطبقات والفوقية لعسكرة الساموراي. واعتمد التجار اليابانيون على الساموراي في استخدامهم للقرصنة المعروفة ولبدء التطور التجاري الياباني آخذين بالاعتبار أن

هذه الحقبة التاريخية كانت تركز على الزراعة وأخذ الضرائب من المزارعين دون الالتفات أو الاهتمام بطبقة التجار الذين تركزت دونيتهم في إرهاقهم بالضرائب.

وجاءت المرحلة الثالثة في تغيير النظام الإقطاعي والانفتاح على العالم بظهور حركة الإصلاح والنهضة التي بدأها الإمبراطور ميجي في القرن الثامن عشر بعد أن استعاد سلطاته من العسكر الساموراي والتي تُعَدُّ بحق المرحلة الأساسية لصياغة التاريخ الياباني الحديث وبعد انعزال عن العالم دام قروناً طويلة. ولم يكن أمام اليابان إلا هذا الانفتاح بعد العزلة نتيجة التقدم التقني في الغرب بظهور السفن البخارية البرتغالية التي زارت اليابان قبل الحركة النهضوية الميجية. وركزت حركة الإصلاح الميجية على الإستراتيجية في بناء يابان غني مع عسكرة قوية مع الانفتاح على التقنية الغربية. واندثرت عام ١٨٧٣ قوة الساموراي بمنعهم من لباس السيوف وابتدء البناء التنظيمي العسكري بالاقتباس من الغرب مع النزعة إلى الصناعات الثقيلة في بناء السفن والصناعات العسكرية. ولا شك أن حركة الإصلاح الميجية تاريخياً أعطت قصب السبق لليابان في انفتاحها على التحديث والصناعة ونقل التقنية الغربية مقارنة بغيرها من دول شرق آسيا.

وجاءت بعدها مرحلة العسكرة اليابانية واحتلال الدول المحيطة حتى إن الكثيرين من التاريخيين يربطون بتماثل غريب ما تم بعد الحرب العالمية الأولى من جانب النازيين في أوروبا واليابانيين في شرق آسيا. فانتصارها على الصين وروسيا واحتلال فورموزا وكوريا ولاحقاً جنوب فيتنام وتوجيه الصناعات للآلة الحربية أوصلها إلى مرحلة استيراد الأرز، هذا إلى جانب مرحلة الكساد العالمي التي تأثرت بها اليابان كغيرها مما أدى إلى الهجرة إلى أمريكا وموت الملايين بعرض البحر خلال تلك الهجرة، وفي النهاية احتلال اليابان بعد معركة بيرل هاربر عام

١٩٤٥وقنابل هيروشيما. ما يميز هذه المرحلة أن القدرة الصناعية اليابانية تشبه القدرة الألمانية التي ابتدأت تتجه وتتحول جذرياً نحو التصنيع السلمي.

وجاءت مرحلة التحديث المعاصر من خلال الحقبة التاريخية المتمثلة بالاحتلال الأمريكي والإصلاحات الإدارية والاقتصادية التي نفذها مكارثر خلال ثماني أعوام انتهت بمنح الاستقلال عام ١٩٥٢ لليابان. وكان مكارثر يردد بحماس دائم بأن اليابان للشرق ستكون مثل سويسرا للغرب، كما أسهم بعنفوانه وقدرته القيادية الفذة بفرض الدستور الذي تم إعداده من قبل مجموعة خبراء أمريكيين بمكتبه بناءً على النظام البرلماني البريطاني وليس الأمريكي.

وخلاصة القول بأن الأثر للتاريخ الياباني في خصائص الإدارة اليابانية يتركز في ثلاثة أبعاد (أولهما) أن الاقتباس والنقل والاستعارة من الأنظمة الأخرى المحيطة أو الغربية تُعَدُّ جزءاً من التراث الياباني من حيث اقتباس اللغة الصينية والديانة الوضعية البوذية والتي ما لبثت أن تغيرت إلى لغة يابانية ودين وضعي بوذي كونفوشي مختلف عن الديانة الهندية. و(البعد الثاني) يتمثل في بناء الإنسان الياباني تاريخياً على الضبط والربط والانضباط الذاتي والنهج العسكري النابع من تراث الساموراي في التنظيم والتخطيط والرقابة الصارمة على السلوك. ولا شك أن (البعد الثالث) هو نهضة الصناعات والانفتاح على العالم الخارجي وبناء الصناعات الحربية والتي تحولت بعد الهزيمة الساحقة والاحتلال الأمريكي إلى صناعات متقدمة نتيجة الاقتباس والاستعارة والنقل عن التقنية الغربية وأقلمتها بما يتفق مع التراث الياباني.

المراجع:

Reishcauer, Edwin O. Japan, The Story of a Nation, Tokyo, Japan. Charles E. Tuttle Company Inc.: publishers 1995. pp. 88-94, 114-134.

د. عبدالغفار رشاد، التقليدية والحداثة في التجربة اليابانية، بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية، ١٩٨٤. ص ٣٩-٤٥، ٥٥-٦٠.

تاكانوسا تاكامورا وبرنارد جريس، ترجمة د. صلاح العربي ومراجعة د. أحمد حسنين، التنمية الاقتصادية في اليابان الحديثة، وزارة الخارجية اليابانية ١٩٨٥، ص ٢٧-٢٩، ٥٣-٥٩.

تاريخ عصر النهضة

يبدأ العصر الحديث في اليابان بما اتفق على تسميته بعصر النهضة أو باليابانية بعصر الميجي (Meiji) عام ١٨٦٨ عندما استعاد الإمبراطور الياباني ميجي السلطة الفعلية على البلاد. وإن كانت اليابان تعيش بسلام وعزلة قبل ذلك بمائتين وخمسين سنة، إلا أنه بحق يعد عصر صياغة التاريخ الياباني. إن التحول التدريجي تاريخياً لليابان ابتدأ بعصر الميجي عام ١٨٦٨ بما كانت تتمتع به البلاد من سلام وعزلة وفقر مثلها مثل التحول الجذري لبريطانيا سنة ١٠٦٦ وأمريكا بالاستقلال عن بريطانيا عام ١٧٧٦ وكذلك فرنسا سنة ١٧٨٩، حيث تشكل هذه السنوات تطورات مهمة في تاريخ تلك الدول. والاختلاف الوحيد بين اليابان وهذه الدول أن التغير الذي حدث في اليابان لم يشهد تغيرات سياسية واجتماعية بعيدة المدى إلا بعودة السلطات كاملة لملك اليابان، ومولد التنمية الاقتصادية، وازدهار اليابان في فترة السلم والانعزال.

وقد سبق تاريخ عصر النهضة تطورات تنموية في إرساء دعائم النظام الإقطاعي في تقسيم اليابان إلى ٣٠٠ مقاطعة على كل واحدة منها حاكم يحصل على ربع غلة الأرض الزراعية. ونشأ في ذلك الوقت نظام اجتماعي طبقي يتكون من الساموراي أو المحاربين يليه طبقة الفلاحين فالحرفيين ثم التجار. كما سبق عصر الميجي الانفتاح بعد العزلة عندما زار القائد البحري الأمريكي بيري عام ١٨٥٤ وأدى إقناعه السلطات اليابانية بالتخلي عن سياسة العزلة والسعي نحو التحديث.

ومع انتهاء العزلة بعصر الميجي عام ١٨٦٨، اتضح من الإحصائيات أن نسبة

المتعلمين ارتفعت إلى ٤٣٪ للذكور و ١٠٪ للإناث، وفي عام ١٨٧٥ أتم ٥٤٪ من الذكور و ١٩٪ من الإناث التعليم الابتدائي مقارنة بإنجلترا عام ١٨٣٧ التي وصلت آنذاك إلى ٢٠٪ فقط. وساعد هذا المناخ في انتشار التعليم وتهيئة العقول لاستقبال كل جديد على التبادل الفكري باستيعاب حضارة الغرب حتى إن الإمبراطور ميجي أرسل ما لا يقل عن مائتي ياباني إلى فرنسا للدراسة في بعثات دراسية في الوقت نفسه الذي أرسل فيه محمد علي باشا من مصر مجموعة كبيرة من الشباب العربي المصري للدراسة في فرنسا، وأثمرت هذه البعثات في التطوير والتنمية اليابانية في القرن العشرين.

وخلال هذه الحقبة التاريخية في تغيير وتحديث النظام الإقطاعي وانفتاح اليابان على الأسواق الخارجية والتطوير للنظام الاقتصادي الذي يفك قيود الانعزال، ظهرت تغيرات على الطبقات الاجتماعية وأصبحت طبقة المحاربين الساموراي طبقة جديدة من البيروقراطيين والإداريين التي اتجهت إلى بناء وتنمية وتطوير المشاريع الزراعية والصناعية والتجارية العملاقة، مع بقاء نظام العائلة الذي يؤكد أهمية العمل الجماعي، لأن زراعة الأرز التي كانت سائدة تؤكد وتجذر العمل الجماعي، لأنه وبدون العمل الجماعي العائلي لا يمكن لليابانيين التزود بطعامهم الأساسي نتيجة الاعتماد على الذات وسياسة الانعزال. وساعد على ظهور التنمية الشاملة في البداية صناعة البنوك عام ١٨٧٦ كأول صناعة في اليابان سبقت صناعة النقل البحري والسكة الحديد. ولا بد من الإشارة التاريخية إلى أن الانطلاقة والبذرة المثمرة لكل الصناعات في اليابان مصدرها الرئيسي صناعة البنوك التي كانت ولا زالت المصدر الرئيسي للتطور الاقتصادي الياباني حتى الآن في تحويل المدخرات القومية إلى تنمية الصناعة. ولا بد من الإشارة هنا تاريخياً إلى أن الشركات

الاحتكارية العائلية المسماة زيباتسو انطلقت من التمويل البنكي من هذه المدخرات القومية باستخراج الفحم ومنها ميتسوي وميتسوبيشي وسوميتومو المعروفين عالمياً في العصر الحديث.

ومن السلم والانفتاح بعد الانعزال اتجهت اليابان إلى الحرب في انتصارها على الصين عام ١٨٩٤ وروسيا في عام ١٩٠٥. ومع بداية الحرب العالمية الأولى ازداد الإنتاج الصناعي خمسة أضعاف وازداد نفوذ أحفاد الساموراي في الحرب العالمية الأولى إلا أن اليابان جابهت الكثير من العقبات خلال عشرين عاماً من الكساد الاقتصادي والهجرة الواسعة إلى أمريكا وموت الملايين في عرض البحار خلال رحلة الهجرة إلى أمريكا المعروفة حتى إنها وصلت إلى مرحلة استيراد الأرز من مستعمراتها في فورموزا وكوريا. حتى إنه مع ازدياد نفوذ السلطات العسكرية ما بين الحرب العالمية الأولى والحرب العالمية الثانية توجهت الشركات الاحتكارية العملاقة (زيباتسو) نحو الصناعات الحربية والتسليح، وأصبحت اليابان دولة حربية واستعمارها لدول مجاورة كثيرة بدلاً من كونها دولة منعزلة عن العالم.

ومع انتهاء الحرب العالمية الثانية وإسراع قوات الاحتلال الأمريكية في تحويل الصناعات الحربية إلى صناعات مدنية حتى إن الكثيرين يرون أن شركة سوني المعروفة مصدرها الرئيسي لصناعاتها الحالية يعود للصناعات الحربية آنذاك في صناعة المناظير الحربية. ويلاحظ أنه منذ عصر الميجي بأن اليابانيين استطاعوا تحويل ما جابههم من كوارث وويلات الحروب إلى فرص للانطلاق، وخاصة بعد هزيمتهم عام ١٩٤٥ في الحرب العالمية الثانية واستعمارهم من قبل أمريكا حتى حصولهم على الاستقلال عام ١٩٥٢. ويقال: إن أمريكا ودول الحلفاء كسبت الحرب العالمية الثانية، بينما كسبت اليابان السلام وعادت إلى السلام والانفتاح

والاستقرار بعد الحرب. وهنا يلتقي التاريخ الياباني بالتاريخ الألماني بتفوقهم الحديث عالمياً لاستفادتهم من التنظيم العسكري خلال تاريخ الحرب.

الأمم المتحضرة لا تدفن تاريخها بل تبقيه حياً نابضاً في ذاكرتها لكي لا تكرر المآسي. فاليابان لم ينس تاريخه السلمي وما تحقق له من نمو واستقرار في عصر الإمبراطور ميجي أو عصر النهضة ولا يحبذ الياباني تذكيره بهزيمة الحرب العالمية الثانية واستعماره من قبل أمريكا، فهو له ذاكرة لا تعرف الصفح والنسيان ولا تقبل العزاء. الشعب الياباني استفاد من تاريخه في السلم والانعزال الذي تحول إلى الحرب والانفتاح وعاد مرة أخرى إلى السلم والانعزال الجزئي بعودته إلى جذوره. إن تاريخ عصر النهضة الميجية استخدم الانفتاح على العالم الغربي في النقل والاقتباس والاستيعاب للتقنية الغربية من أجل التوسع الاستعماري الياباني نحو الدول المحيطة فاليابان الحالية كاقتصاد رأسمالي متحرر بدون رأسماليين وسياسة ديموقراطية للحزب الواحد وبقوى استبدادية وطنية متأثرة بهزيمة الحرب العالمية الثانية آمنت أن عليها استعارة كل شيء من التقنية والإدارة والتكتيك الغربي والأنظمة السياسية الغربية البروسية والألمانية الهتلرية والأمريكية بعد استعمارها من قبل أمريكا لهدف أساسي في تحقيق البقاء والمنافسة اقتصادياً. ولم يكن الاقتباس وحده هو الأساس، بل في التوفيق والملاءمة ما بين الملامح التقليدية والثقافة اليابانية في أخلاقيات العمل بصفته مصدراً للنجاح المذهل الذي نحن في صدده.

المراجع:

د. عبدالغفار رشاد، التقليدية والحداثة في التجربة اليابانية، بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية، ١٩٨٤، ص ٤٦-٥٢، ١٣٣-١٣٧.

تاكانوسا تاكامورا وبرنارد جريس، ترجمة د. صلاح العربي ومراجعة د. أحمد حسنين، التنمية الاقتصادية في اليابان الحديثة، وزارة الخارجية اليابانية ١٩٨٥، ص ٢-٦، ٢٩-٣٥.

Reischauer, Edwin O. Japan, The Story of a Nation, Tokyo, Japan. Charles E. Tuttle Company Inc.: publishers 1995. pp. 118-141.

Reischauer, Edwin O. The Japanees Today, Change and Continuity. Tokyo, Japan. Charles E. Tuttle Company Inc. 1988. pp. 78-86.

السكـــــان

هذه المقدمــة ليس لها علاقة مــباشرة بموضــوع عدد السكان كأحد خــصائص الإدارة اليابانية إلا أن اســتعراض هذه النتائج قبـيل الخوض بأثر عدد السكان على الإدارة وبالمؤشرات الاقتصادية العالية للدول التي لا تتوافر بها ثروات طبيعية يعتبر مصــدراً بحثياً جــديداً يدحض افتراضات مــأخوذة دون جدل في علم الاقتــصاد، وهي أن الدول التي تتوفــر بها أو ذات الثروات الطبيعـية تُعَدُّ بالمقارنة قـابلة للنمو والتطور أكثر من التي لا تتوفر بها هذه الثروات.

ففي دراسة اقـتصادية مقــارنة حديثة استمــرت عشر سنوات بجامــعة هارفارد ومعــهدها المتخــصص في التجارة والاقـتصاد الدولي، وبعــد أخذ كافــة العناصر والمسببات والآثار بعين الاعتبار لدى الأكاديميين، توصلوا إلى نتيجة حاسمة مؤداها أن الدول ذات المصادر والثـروات الطبيـعية مـثل البتـرول والذهب والفضــة تنمو اقتصادياً وعلى مــدى أربعين عاماً مضت بنسبة أقل من الدول التي لا تتوافــر فيها ثروات طبيعية، أي إن اليــابان مثلاً تنمو أكثر اقتصادياً بكافــة المؤشرات الاقتصادية المعروفة بالمقــارنة بأي دولة نفطية على مدى السنين. نســتنتج من ذلك أن للعنصر البشــري وإمكاناته وقدراته ومــعرفتــه ونسبــة زيادته المستقــرة أثراً فاعــلاً في النمو والتطوير كــما حــدث في اليابان وأثر زيادة السكان في الإنتــاج والكفاءة والعــمل الجاد.

ليس من منطلق الأمور أن نربط مــعجزة اليــابان بقدرات إنسانية خــارقة، بل بعدد غير محدود من العناصر البيئية. فالجغرافيا والتاريخ ومصادر الثروات الطبيعية وخصــائص الثروة البشرية المرتبطة بــالأرض والبيئة ثبت لنا دورهم في خــصائص

الإدارة اليابانية إذ كانوا عوامل أساسية ومشجعة لما تمكنوا كقيادة إدارية من الابتكار والإبداع في التخطيط والتنظيم والتنفيذ. فجغرافيا الهزات والزلازل وحجم الأرض القابلة للزراعة وشعب استورد ثقافة الصين كدولة عظمى آنذاك وقبل ألفي عام وبطريقة متمهلة وبانتقاء واختيار أدى إلى أن ما تم استيراده من ثقافة قد امتزج بروح يابانية. وتاريخ متخلف وإقطاع وتركيب طبقة اجتماعية مختارة أعطت الأولوية إلى طبقة ارستقراطية تتبعها طبقة الساموراي وتليها العساكر، ومن ثَمَّ الصناع وبعدهم المزارعين والحرفيين وفي قاعدة الهرم الاجتماعي التجار، ويأتي أقل منها طبقة العبيد من أسرى الحرب والمجرمين والأطفال المخطوفين. وإذا أضفت انعدام الثروات الطبيعية وأثرها المحفز في سلوك واتجاهات كل ياباني يريد أن يحقق لنفسه العيش في مساحة أرض صغيرة ومجموعة بشرية متجانسة للعزلة التي فرضوها على أنفسهم وحتى وصول الجنرال الأمريكي بيري عام ١٨٥٣ وبدء انبهارهم بالغرب وانتقالهم السريع إلى الصناعة والتصدير.

لم يعطِ عامل عدد السكان أهميته في دراسة وتحليل خصائص الإدارة اليابانية كعامل موقد وملهب للإبداع والابتكار من أجل تحقيق أول وأهم حاجة إنسانية في البقاء. فسلم الحاجات الإنسانية لمنظر الإدارة الأمريكي إبراهيم ماسلو يركز على أن أول مرحلة يسعى الإنسان لتحقيقها هي مرحلة الحاجة إلى البقاء وتليها الحاجة إلى الأكل والشرب والمسكن والملبس والجنس وتليها حاجات أخرى تليها بأقل أهمية في سلم الحاجات الإنسانية. اليابان جغرافيا وتاريخ وجيولوجيا وخصائص بشرية تتلخص في الأهمية الكبرى للبقاء بسبب المجاعات والزلازل والفاقة المرتبطة بعدد السكان الهائل مقارنة بغيرهم من الدول وبحجم أرض صغير جداً لا يتسع إلى هذا الكم الهائل من السكان. والتطور التاريخي لليابان يثبت لنا أن المراحل التاريخية

في القرنين السادس والسابع عشر في ظل الإقطاع والإسراف الإمبراطوري، وتركيز السلطة بيد الحكام العسكريين وأتباعهم الساموراي ذوي الثروة المتراكمة، واستغلال الطبقات الأخرى مع رغبة هؤلاء التعساء في تحقيق البقاء، مما يؤدي إلى ارتفاع الثقافة والقدرة الفائقة على التفكير والابتكار والإبداع والابتعاد عن الاسترخاء. إن الحاجة إلى البقاء أمام جغرافيا قاسية وأرض صغيرة ومنتجات غذائية من الأرض غير كافية ومصادر ثروات طبيعية قليلة إن لم تكن معدومة وتاريخ سياسي مليء بالإقطاع والمركزية وتركيز الثروات بأيدي مجموعة من الطغاة العسكريين، فإن مثل هذا الشعب يتوقد بالدوافع والحوافز لتحقيق بقاءه واختراعه لكل الابتكارات والإبداعات الممكنة في عصرنا الحديث بعد أن ابتعد عن العزلة وبنى إمبراطورية عسكرية نازية فاشية ما لبثت أن خسرت الحرب العالمية الثانية وسلمت الأرض والحكم والإدارة إلى قوات الاحتلال الأمريكي، وظهرت نتائج القدرة الاقتصادية اليابانية مع ازدياد الدفع بعد الحرب والاتجاه نحو السلم.

تذكر إحدى الدراسات التاريخية أن عدد سكان العاصمة كيوتو بلغ نصف مليون عام ١١٩٠ وهو ما لم تبلغه أية مدينة أوروبية في ذلك الوقت. وتشير إحدى الدراسات إلى تضاعف عدد السكان عام ١٧٠٠ إلى (٣٠) مليوناً . وإذا أخذنا الإحصائيات الحديثة بعدد السكان الذي وصل إلى ١٢٥ مليوناً مقارنة بسكان أندونيسيا الذي وصل إلى ٢٠٠ مليون آخذين بعين الاعتبار أن حجم الأرض اليابانية تساوي فقط ٢٠٪ من أرض أندونيسيا. فاليابان اليوم تعتبر الدولة السابعة في العالم من حيث عدد السكان، ولنا أن نضع في تصورنا حجم الأرض أمام هذا الكم الهائل من عدد السكان بالإضافة إلى أن ١٢٪ من الأرض تصلح للزراعة فقط، والذي قاسى تاريخياً من الهزات والزلازل والحروب والمجاعات ما يدعونا إلى

القول بأن هذا الشعب لم يكن لديه أية وسيلة إلا أن يبدع ويبتكر وتتكون لديه قوة دافعة لتحقيق البقاء الذي نحن بصدده على أنه وسيلة وخاصية للإدارة اليابانية. إن الانعزال أدى إلى ازدياد عدد السكان وتجانسهم وبقائهم على بقعة واحدة، والانفتاح عام ١٨٥٣ في الاستعمار الأمريكي الأول لليابان من الجنرال بيري وانبثاق عصر النهضة الحديث للإمبراطور ميجي وانفتاح اليابان على العالم وما تبعه من آفات إنسانية مرتبطة بكثرة السكان من هجرة وعسكرة وحروب توسعية لتحقيق البقاء وتوفير الغذاء لهذا العدد الهائل من السكان. فقد تضاعف عدد السكان وضاقت الجزر التي تكتنفها الجبال والتي تقل فيها الأراضي الصالحة للزراعة وسكان يصل عددهم إلى نصف عدد سكان الولايات المتحدة الأمريكية وعلى أرض تصل إلى ٥٪ من أرض أمريكا.

إذن لا يوجد أية وسيلة للإدارة اليابانية إلا أن تبتكر وتبدع في الاستحواذ على أية وسيلة ناجحة وممكنة تساعدهم على البقاء. ولهذا انبهر المبتعثون الأوائل في القرن التاسع عشر وبالتحديد عام ١٨٧٦ عند وصولهم إلى أوروبا بالآلاف ؛ لاكتساب المعرفة التي كانت قد ابتدأت في الغرب بما يسمى بـ (النهضة الصناعية) وظهور الآلة البخارية وحركة الإدارة العلمية ودراسات الحركة والوقت. كل هذا الزخم أدى اهتمام الإدارة اليابانية بالتركيز على الإنتاجية والكفاءة ودراسة الحركة وتنظيم الوقت لهذا الكم الهائل من السكان، الذي انتقل بنسبة ٨٠٪ من الزراعة والقرى إلى المدن. لا يمكن لهذا الكم الهائل أن يعيش إلا بالكفاءة والضبط والربط. إن أي تأخير ولمدة دقائق في أحد القطارات سيؤدي اليوم بطوكيو إلى أزمة وأمور خانقة لا يمكن تحملها. فكل إبداعات وابتكارات الإدارة اليابانية المنقولة والمستعارة والمستجدة نابعة من حاجة ماسة مصدرها عدد السكان الهائل الذي ورثته اليابان عبر السنين، والذي

أدخلها مرحلة العسكرة وأدخلها الحرب العالمية الثانية على أنها دولة متأهبة لاستعمار ما حولـها لفتح آفاق لشـعبها في الهـجرة والحصول على الثـروات الطبيعيـة وإيجاد مصادر لبضائعها.

وبما أن كثرة النسل لم تستمر ولم تجد تشجيعاً في اليابان أيام الساموراي الذين أخذوا عـهداً على أنفـسهم آنذاك وفي غمـرة سلطتهم ألا يتـزوج محـاربهم قبل الثلاثين ولا ينجب أكـثر من طفلين، إلا أن التقاليد والعـادات التي لم تسمح بأن يرث البنات آباءهن، كانت تدعو إلى ازدياد النسل وصولاً إلى أبناء ذكور يحملون اسم والدهم ويرثون أملاكه. وبعد الحرب العالميـة الثانية والترشيد الصناعي والبناء المتطور للصناعـة الثقـيلة وصناعـة المعلومات، اتجـه اليابانيـون إلى حجم العـائلة الصغـير، بحيث ثبت أن نمو عـدد السكان لا يصل في الغالب إلى أكـثر من ١٪ سنوياً . فقـبل قيام الحرب العـالمية الثانيـة وبالتحديد عام ١٩٣٨ كـان عدد سكان أمريكا ضعف عدد سكان اليابان وسبعة عشر ضعفاً للدخل القومي، وتنتج أمريكا خمسة أضعاف الحديد وسبعة أضعاف من الفحم وثمانين ضعفاً من السيارات. وبما أن الاقـتصـاد الياباني بمؤشـراته التنمويـة ذات الطابع العالمي يتـضاعف كل سـبع سنوات، ومع ازدياد عدد السكان المنخـفض عالمياً إذ تُعَدُّ اليـابان ومنذ عام ١٩٧٠ أقل دولة نمو نسـبي في عدد السكان، فلـنا أن نقدر الفـائض التنموي الذي تحـقق ويتحقق لليابان. فمثلاً النمو الاقتصادي في الهند ومصر أعلى من اليابان إلا أن ما يأكل هذا النمو ازدياد عـدد السكان الكبير، أي إذا ازداد عدد السكان بـنسبة ١٠٪ ونمى الاقتصاد بالنسـبة نفسها مثلاً فـإن النتيجة الحتميـة هي صفر وتجابه الهند نمواً اقتصادياً سلبياً ؛لأن نسبة نمو السكان أكثر من نسبة النمو الاقتصادي.

فقـد كان مـعدل السكـان حتى عمـر الخمس عـشرة سنـة ٣٧٪ عام ١٩٤٠

وانخفض عام ١٩٩٥ إلى ١٨٪، كما تراجعت الولادات الصافية للمرأة الواحدة إلى (٥ر١)، أي أقل من ١ر٢ وهو المعدل الضروري لإعادة إنتاج السكان في المرحلة المعاصرة. وخلال عقد من الزمن لم يعوض ارتفاع معدل الحياة للفرد النقص في الولادات. ومع هذا التباطؤ في وتيرة نمو السكان، فإنه من المتوقع أن يصل عدد السكان إلى ١٣٦ مليوناً فقط عام ٢٠١٠، وتتوقع بعض التنبؤات بأن يتراجع عدد سكان اليابان إلى (١٠٠) مليون عام ٢٠٦٩، وهذا الرقم تعود إليه اليابان بعد أن سجلته عام ١٩٦٧ أي بمائة عام.

وتجابه اليابان مع حلول عام ٢٠٠٠ تقلصاً في عدد السكان القادرين على العمل نتيجة انخفاض عدد المواليد وازدياد تعداد الأجيال المتقدمة بالسن. وهذا التسارع النسبي للمتقدمين في السن في إعداد الطبقة العاملة ممن ولدوا بعد الحرب العالمية الثانية، إلا أنها أجيال متعلمة ومثقفة مما ينعكس على النشاط الاقتصادي مما سيؤدي إلى تغيير النظام التقاعدي الذي حدده النظام بعمر (٥٥) سنة ورفعه إلى (٦٥) سنة خلال العامين القادمين كما تذكر بعض الدراسات.

إن الابتكارات والإبداعات الإدارية اليابانية وانتقال النظريات والأساليب والنماذج الغربية إليها لم يكن وليد عبقرية فذة، بل وليد حاجة ماسة مرتبطة بعدد السكان الهائل قبل الحرب العالمية الأولى وما تلاها من كساد اقتصادي. وجاءت الموجه الثانية للتحول الجذري لاقتصاد اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، أي بعد عام ١٩٤٥،والتي أصبحت مثالاً يحتذى به في التحديث المتوازن والمستقر. فكما دخلت مرحلة التقليد والاستعارة من الغرب قبل ذلك بقرن من الزمن بصفتها أول دولة آسيوية في الصناعة والعسكرة والاستعمار، ما لبثت أن تهدمت هذه القوة في الفترة ما بين عامي ١٩٣٧و ١٩٤٥ وانقطعت مصادرها بشكل كامل إلا أنها تمكنت

من إعادة تجهيز وتحويل البنية التحتية للصناعة بفضل القوى البشرية المؤهلة والمتعلمة والمتجانسة بفضل الابتعاد عن العسكرة والصرف السخي السابق على صناعة الأسلحة والتسليح بصفتها دولة غير مجيشة وغير مسلحة، وتقع تحت مظلة الحماية الأمريكية. لم يكن أمامهم إلا الحاجة والدافع للكفاءة الإنتاجية والضبط والربط وترتيب حركتهم وسيرهم ومواعيدهم وبدونها لن يتحقق لهم البقاء. ومع إن النظريات الإدارية انتقلت إليهم من الغرب إلا أنهم أبدعوا بما يعكس حجم بلادهم الجغرافي والقلة والندرة والكم الهائل من السكان على بقعة صغيرة فيما أسموه الأسس الخمسة للإدارة المبتدئة بحرف (S) باللغة اليابانية كما يلي:

(١) SEIRI ـ التخلص من الأشياء غير الضرورية وحسن التنظيم.

(٢) SEITON ـ وضع الأشياء حسب ترتيب ونظام أنيق وفعال.

(٣) SEISO ـ الاهتمام بالنظافة وحسن التدبير.

(٤) SEISO ـ الحرص على وضع الأشياء في أوعيتها الصحيحة.

(٥) SHITSUKE ـ الجدية في أداء العمل والانضباطية.

ولو ركزنا الذهن في هذه الأسس لوجدنا الحجم الصغير للأرض مقارنة بعدد السكان الكبير متجذرة في كل هذه الأسس الخمسة التي لا تجدها في الأسس الإدارية الغربية وغيرها. لقد تشكلت حضارة وثقافة اليابان بفعل عنصر أساسي ألا وهو التجانس السكاني أولاً وانعدام الحروب الداخلية ورافق ذلك بالطبع كما هو متعارف عالمياً بتأثر ثقافة وحضارة أي بلد في العالم في أربعة عناصر رئيسية متمثلة بالبيئة العامة للثروات الطبيية والجغرافيا والديموغرافيا السكانية والتنظيم الاجتماعي. وقد لعب التنظيم الاجتماعي بفعل زراعة الأرز الجماعية وانعدام

الحياة الرعوية بوجود الحيوانات لمساعـدة الإنسان في الزراعة إلى الاعتمادية الكبيرة على الإنسان وإعطائـه قيمة عـالية لمهاراتـه وجهده في الإنتـاج المكثف أو الإنتاج بالجملة (Mass Production) الذي أصبح ميزة وإسـتراتيجية اعتـمدتها اليابان في العصر الحديث، والذي حقق لهم التنمـية والتطوير. كما رافق ذلك ما تكون لدى السكان من تجانس في تكوين ونشوء نسيج حيـاتي عضوي تفاعل مع هذا المجتمع المتجـانس والموحد عرقـياً بفعل التكوين والتـواصل، إذ لم تصله أية قطيعـة بفعل التعديات العشائرية والمذهبية والإقليمية المحلية المتباعدة والمتنافرة.

المراجع:

Reischauer, Edwin O. The Japanese Today, Change and Continuity. Tokyo, Japan. Charles E. Tuttle Company Inc. 1988. pp. 18-24, 70-71, 112-115.

Reischauer, Edwin O. Japan, The Story of a Nation, Tokyo, Japan. Charles E. Tuttle Company Inc.: publishers 1995. pp. 94-98, 280-283.

Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradictions and Transformations. Kondasha America, Inc. 1995. pp. 30-32, 199-210.

Paul Kenedy, The Rise and Fall of Great Powers: Economic Change and Military Conflict from 1500 to 2000, Unwin Hyman 1988 - pp. 418.

الثروة البشرية

يقول ديورانت في موسوعة قصة الحضارة: بأن بداية علم الاقتصاد كانت بمقال نشره كانتلتون عام ١٧٣٤ بعنوان (طبيعة التجارة) وصل به إلى تعريف مصادر القيمة للثروة (إن الأرض هي المصدر التي تؤخذ منه الثروة ولكن الجهد البشري هو الذي ينتج الثروة التي تحقق صيانة الحياة ووسائل الراحة وأسبابها). ويرى ديورانت أن هذا التعريف بحد ذاته هو الذي أدى إلى النقلة النوعية في النظر إلى الثروة البشرية على أنها معيار ومصدر القيمة التي تنتج الذهب والفضة والبترول وخيرات الأرض. إن إنتاج الثروة في تحليل مصادرها واكتشاف معيار القيمة المضافة من الإنسان أدى إلى النهضة الصناعية الأولى للفترة من عام ١٧٦٠ حتى ١٨٦٠ والانتقال إلى النهضة الصناعية الثانية المسماة بالأداء التلقائي الأوتوماتيكي (Automation) للفترة من ١٨٦٠ حتى ١٩٥٥ والانتقال للنهضة الصناعية الثالثة الحالية من ١٩٥٥ وحتى الآن في توفير الجهد العقلي البشري في استخدامات الحاسب الآلي والإلكترونيات والشرائح واستخدامات الذرة.

اليابان جغرافياً بلد مليء بالهزات الأرضية والانفجارات البركانية، إذ إن الطاقة الكامنة تحت سطح الأرض تنمو حتى وقت تفجرها وبطريقة مشابهة وكأن هناك شيء يتفجر داخل الإنسان الياباني. فيقال إن الياباني هادئ ومؤدب إلا أن انفجاره يصبح بركانياً كجغرافيا بلاده، إذ يبتلع غضبه ويكتمه في أعماقه مثله مثل الطاقة البركانية الكامنة تحت سطح الأرض. كما أن هاجس القلة والندرة لثروات الأرض البركانية وحجمها الصغير المقارن بجيرانها مع هاجس البقاء بحكم ندرة الموارد الطبيعية وجغرافيا الزلازل والهزات أدت إلى نمو الإرادة لدى اليابانيين في الصبر والعمل الجاد تحقيقاً للبقاء وتركيزهم على المصلحة العامة بدلاً من المصلحة

الخاصة. ولا شك أن النظام الإقطاعي والمرتبط بالإرستقراطية والمحاربين الساموراي أدى إلى تكوين قوة اقتصادية تعود إلى القرن الخامس عشر كانت ولا زالت مصدراً ونبراساً للرأسمالية اليابانية الحالية. فقد كانت إستراتيجية الحاكم العسكري المعروف باسم توكوجاوا، يقضي بأن يعيش الإقطاعي مع عائلته في العاصمة طوكيو لمدة ستة أشهر ومن ثمَّ يعود للعيش لمدة ستة أشهر في إقطاعيته تاركاً عائلته رهينة في طوكيو قد جذر فيهم تاريخياً كثروة بشرية احترام وتقدير السلطة وعزز لديهم في تاريخهم الحديث ما كانوا يلقونه من سوء المعاملة من تسلط الحكومة على رجال الأعمال في تاريخهم في القرون السابقة.

وإذا أسلمنا بأن البشر كلهم من أصل واحد والإنسان في المجتمعات المتقدمة لايولدون وهم أكثر ذكاء من الذين يولدون في المجتمعات المتخلفة، بل إن الفارق الوحيد يرتبط في آثار الجغرافيا والتاريخ والتراث والقيم والعادات التي ترسم النمط والسلوك والاتجاهات، فإن الإنسان الياباني تفاعل مع هذه العناصر ووجه طاقته الذهنية لتنمية واتساع المعرفة بالعمل الجاد والابتكار في تكوين قاعدة أساسها الأول هو ميلاد القدرة الذاتية المحققة للإرادة. إن توجه المجتمع الياباني ممثلاً بالإنسان صنع الوضع الذي وصلوا إليه؛ لأن هذه القنوات الاتجاهية الكثيرة المبنية على بناء القدرة الذاتية بجدارة الفرد وبناء معيار ومصدر قيمته بقدر ما يمتلك من علم ومعرفة وابتكار. وبما أن عصر النهضة الصناعية الأولى في العالم ابتدء عام ١٧٦٠ حتى ١٨٦٠، فقد استفادت اليابان في بناء الإنسان الياباني مع بداية عصر الميجي عام ١٨٦٨ عندما استعاد الإمبراطور سلطاته وبدأ في النقلة النوعية لليابان مع بداية عصر النهضة الصناعية الثانية المسماة بالأداء التلقائي التي ابتدأت في العالم عام ١٨٦٠. وهذه ميزة استفاد منها الإنسان الياباني في انتقاله للمرحلة الثانية مع بداية ما اتفق على تسميته بعصر الميجي أو عصر صياغة التاريخ الياباني الحديث.

ومع أن الإنسان الياباني استفاد من عصر الميجي في انفتاحه على العالم وانتقاله إلى أوروبا لتلقي العلم والمعرفة، حتى إنه يقال: إن الإمبراطور ميجي أرسل ما يزيد عن مائة ياباني لتلقي العلم في فرنسا في الوقت نفسه الذي أرسل فيه محمد علي باشا من مصر عدد مشابه من المصريين لتلقي العلم في فرنسا. إلا أن الاتجاه نحو الحرب والاحتلال لعدد من الدول المجاورة لليابان واستعمارها من اليابان أدى إلى استخدام المعرفة والعلم للأعمال الحربية من فئة الساموراي المعروفة بالمحاربين أو العسكريين أدت إلى تطورات مرتبطة في الحرب العالمية الأولى والكساد الاقتصادي وهجرة اليابانيين الجماعية إلى أمريكا وما رافق ذلك من ذل وهوان لليابانيين الذي لم ينسوه حتى الآن عندما منعتهم أمريكا من دخولها بقواربهم ووفاة الأعداد الهائلة منهم وما تبع ذلك من هزيمة لليابان خلال الحرب العالمية الثانية وما وصل إليه الإنسان الياباني من جوع وفاقة وحرمان.

خلال مرحلة الاحتلال من عام ١٩٤٥، أي بعد الحرب الثانية وحتى اتفاقية الاستقلال الجزئي عام ١٩٥٢، اتجه المجتمع الياباني نحو بناء قدرته الذاتية في بناء صناعة سلمية متطورة وفي تحقيق إرادته وصولاً إلى القوة عن طريق الصناعة والتجارة في شراء التقنية ومن ثم امتلاكها ذاتياً . وقد أثبت التاريخ ما بين الحربين العالميتين أن اليابان لم تكن ذات خواء تقني، إذ كانت التقنية موجهة نحو الآلة الحربية وما كان عليهم إلا تحويلها إلى صناعات سلمية ويثبت لنا ذلك من مذكرات مؤسس شركة سوني إذ إنه وجه صناعة المناظير الحربية إلى ما تنتجه شركة سوني المعروفة حالياً . وما يهمنا هنا في الكيفية التي استطاعت فيها اليابان توجيه الإنسان الياباني نحو بناء قدراته الذاتية في شراء التقنية واستيعابها وامتلاكها وبناء التقنية الذاتية. فقد كان الدخل القومي عام ١٩٥٠ (٣٢) بليون دولار مقارنة بالدخل القومي لأمريكا لنفس العام البالغ ٣٨١ بليون دولار. وكان متوسط دخل

الفرد الياباني لـنفس العام ٣٨٢ دولار مقارنة بدخل الفرد الأمـريكي البالغ ٢٥٣٦ دولار.

ابتدأت الـيابان بعد الحـرب العالميـة الثانيـة في فتح البـلاد على مصـراعيـها للشركات الأمريكية لإنشاء المصانع ومنحتها مـيزات غير معهودة في مكافآت مالية لعقـود نقل التقنية لا يمكن لأي مجـتمع أن يقبل دفعـها إلا إذا كان لهذا المجـتمع توجهات كـالمجتمع الياباني أتينا إلـى ذكرها سابقاً . واتجهت الإدارة اليـابانية إلى تخصيـص ما لا يقل عن ثلاثة يابانيين للعمل مع كل خـبير أمريكي يعمـلون معه ويمشون إلى جانبه ويحـملون حقيبته ويقرؤون فكـره ومذكراته وحتى وصلت بهم إلى حد البحث في مسـوداته التي يكتبها ويرميها في سلة القمـامة في مكتبه. إلى هذا الحد من التوجهـات استطاع اليابانيون الاستفادة من العـلم والمعرفة ونقلها إلى مراحل متقدمة وصـولاً إلى بناء القدرة الذاتية في الصناعة المتطورة وقبل كل ذلك في تحقيق توجهاتهم في السلوك وصولاً إلى القدرة على تحقيق الإرادة.

وقبل وفـوق وبعد كل ذلك، لابد من الإشـارة إلى قضيـة جوهرية وعاطفـية مطروحة حـالياً للمناقشة المـوضوعية والحـوار الجاد في مجلس الشيـوخ والبرلمان الياباني وصولاً إلى أرضـية مشتركة بين مجـموعتين أحدهما تدعو إلـى استمرارية ادمان العـمل وتسميـة (عشق العمل)، والأخـرى مرتبطة بدراسات أجـرتها وزارة الصحة تنادي بالـتخفيف من إدمان العـمل لأنه أدى إلى ظاهرة اجتماعـية خطيرة بتأثيرها على الحياة العادية للثروة البشرية. فقد أجريت دراسة اجتماعية عن ظاهرة إدمـان العمل ووصلت إلى آثارها الـسلبيـة على الانتمـاء للوطن والتـوجه العـام للانتماء إلى المصنع والآلة والمكتب. وعلى أثره قامت وزارة الصحة بانشاء (٤٦٠) عيادة ومـصحة للتخـفيف من الإدمان على العـمل؛ لأنهم يرون أن المكانة الدولية الاقتصادية لليابان سـببها الثروة البشرية ولا يمكن التضحـية بها بسبب هذا الإدمان الذي سيقود بالنهاية إلى التضحية بالوطن. وعلى العكس من هذا التوجه، هنالك

فـئة كـبيـرة ترى أن (عـشق العـمل) وليس إدمانه هو الـذي أوصلهم إلى المكانة الاقتصادية في الأسرة الدولية. ويستدلون على اتجاهاتهم بما حدث منذ عام ١٩٨٩ عندما قررت الحـكومة بتعطيل العمـال يوم إضافي في الأسبوع بأجـر مضاعف أن قـرر العمـال بشكل جـماعي مـواصلة العمـل مع التنازل عن الأجر الإضـافي. ويشيـرون كذلك إلى أن مكانتـهم العالمية سـببهـا إدمان العمل والـكبرياء (وليس المكابرة) اليـابانيـة التي رفـضت أية مـعـونة من أي بلد في العـالم عند حـدوث الزلازل، وأرسلت خطاباً موجـهاً للعالم فـحواه: بأن اليابان لا تقبل التـسول من بلاد العالم وأنها بقـدراتها الذاتية من ثروتها البـشرية قادرة على مواجهـة الخسائر المادية من هذه الزلازل. ويبـقى الجدال قـائماً حتـى الآن بين أنصار عشق الـعمل الذين يدعون اسـتمـراره وخصوم إدمـان العمل الذين يرون أنه مـرضاً نفسـياً من الضروري عـلاجه، ولربما سـيصدر التـوجه العـام من مجلس الدايمو خـلال عام ١٩٩٨ حلاً لهذه الظاهرة الفريدة في العالم.

المراجع:

Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradictions and Transformations. Kondasha America, Inc. 1995. pp. 206-210, 278-285.

Ohmae, Kenichi. The End of Nation State, the rise of Regional Economics - How new engines of prosperity are reshaping global markets. London, Harper Collins Pubblishers, 1995. pp. 30-37, 130-134.

Paul Kenedy, The Rise and Fall of Great Powers: Economic Change and Millitary Conflict from 1500 to 2000, Unwin Hyman 1988 - pp. 369.

د. عبدالغفار رشاد، التقليدية والحداثة فـي التجربة اليابانية، بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية، ١٩٨٤، ص ٤٦-٥٥، ١١١-١٣٧.

العسكرة اليابانية

لا يمكن لنا إدراك وفهم خصائص الإدارة اليابانية إلا في محاولة البحث فيما يكمن تحت السطح الظاهر من الحياة اليابانية، وخاصة ما وصلت إليه العسكرة من أثر في السلوك على شعب منعزل عن العالم، قانع بفقره على مدى العصور، ما أوصلته العسكرة من نتائج سلبية بهزيمته الشنعاء في الحرب العالمية الثانية. وتاريخ اليابان يعكس في جميع فصوله عن دور العسكريين التاريخي من (الشوجن) ومن ثمَّ (الساموراي) والعسكرة النظامية، ما عدا الفصل الأخير والحديث عندما تم القضاء على العسكرة مع الاحتلال الأمريكي في أغسطس ١٩٤٥. ومن اللافت للنظر أنه لا يمكن لنا أن نطالع بحوثاً عن حضارة اليابان وفلسفتها وحكمها وإدارتها ومدنيتها وأدبها دون أن يكون هناك علاقة مباشرة أو غير مباشرة للشوجن والساموراي.

يعود تاريخ العسكرة في اليابان إلى القرن الحادي عشر في تحكم مجموعة من الطغاة العسكريين على الحكم، وأطلق عليهم الشوجن، ويمثلهم كبير النبلاء العسكريين، والذي يمثل منصب حاكم اليابان العام، والذي أصبحت أسرته تتوارث هذا المنصب حتى عهد توكوجاوا الذي انقلب عليه مجموعة من صغار الساموراي وأعادوا الإمبراطور ميجي إلى السلطة عام ١٨٦٨، والذي تم تسمية عهده بعصر النهضة الحديث لليابان. وكان طغيانهم يتصف بأن أي مواطن يخرج عن الطاعة بالعصيان يتم الفتك به وبعائلته وأسرته جميعاً فور ساعته. واتصفت فلسفتهم في أفضلية النظام الإقطاعي؛ لأنه يحقق الاتزان برأيهم بين السلطة المركزية وسلطة الإقطاعي ويضمن استمرار المجتمع المطيع دون أن يتعرض لسلطان الحاكم المستبد.

وكانت طبقة الساموراي تشكل ٥٪ من عدد السكان ويملكون ٩٨٪ من الأراضي. وقاعدتهم الرئيسية في أن كل رجل من السادة هو جندي والعكس صحيح، أي أن كل جندي هو كذلك من السادة. ومن غرائبهم أنهم كانوا يزدرون العلم ولهم امتيازات كثيرة بإعفائهم من الضرائب وإعانة خاصة من الأرز وليس لهم أي عمل يذكر إلا حماية الحاكم العسكري وسادته من النبلاء. وكان لرجل الساموراي الحق في أن يمرن سيفه الجديد، فيجوز له أن يجربه في إنسان من الطبقات الدنيا كما يجوز له أن يجربه في كلب. ولم يكونوا يلتزمون طاعةً إلا طاعة الولاء لرؤسائهم فإطاعة الرؤساء جزء من تشريعهم الذي وضع تلك الطاعة فوق حب الآباء لأبنائهم أو الأبناء لآبائهم. كما من المألوف عند الساموراي أن يخرج الرجل منهم أمعاء نفسه بما يسمى هيراكيري، إذا ارتكب خطأً أو أنه انهزم في قتال أو اضطر للاستسلام لعدوه. وتاريخياً ارتكب أربعون رجلاً من الساموراي ذلك احتجاجاً على إعادة جزيرة محتلة للصين عام ١٨٩٥،وكذلك عدد كبير منهم في إحدى معاركهم مع الروس عام ١٩٠٥عندما وقعوا أسرى. وكان لهذه الصفات مرجعية في وقت لاحق للجيش الياباني النظامي الذي تم تجهيزه وتدريبه على أيدي الألمان في عصر الميجي في عدم الخوف من الموت.

وكانت طبقة الساموراي مغلقة متوارثة وأرستقراطية تقف على رأس الهرم الاجتماعي يليهم الفلاحون ثم الحرفيون وفي قاعدة الهرم التجار. وقد أسهموا كما يشير بذلك المنظر الأمريكي في علم الاجتماع تالكوت بارسونز عن طريق أخلاقياتهم وتصرفاتهم العقلانية في تيسير بناء رأسمالية متميزة، إذ كانوا يستدينون من التجار ويمولونهم كذلك. جاء حكم الإمبراطور ميجي ليضع بناءً حديثاً في إلغاء الإقطاع الذي أحدثه الشوجن واتخذ شعاراً جديداً وهو (أمة غنية وجيش قوي) ببناء جيش نظامي ضخم بتدريب ومعدات هولندية وفرنسية وألمانية. وثم

صياغة خطة لبناء صناعة عسكرية متقدمة، كانت لحسن المصادفة فرصة في تحويلها، إلى صناعات سلمية بعد انهزام اليابان في الحرب العالمية الثانية بناء على ما ورد في كتابات مؤسس شركة سوني المعروفة. هذا إلى جانب بناء تعليمي ومؤسسات مالية وتجارية حديثة ممثلة بالزيباتسو الاحتكارية على النمط الغربي.

وتُعَدُّ الحرب العالمية الأولى علامة مميزة في نمو وتطور العسكرة وسيطرتها الكاملة نتيجة الكساد العالمي الذي مر به العالم من جوع وفقر وهجرة وكوارث ومعاناة، مما أدى إلى نزعة التوسع العسكري في احتلال كثير من دول شرق آسيا من قبل اليابان واتجاه التحديث التغريبي المخطط والمدروس الذي بناه الإمبراطور ميجي إلى بناء الصناعة العسكرية. وخلال الاتجاه للتغريب، صدر قانون التجنيد الإجباري عام ١٨٧٣ بإلحاق الفلاحين في الجيش النظامي مما أغضب الساموراي وعلى أثره انتهى احتكارهم للسلاح مما أدى للانقضاض عليهم بشكل نهائي، حتى إنه يصعب على سلالة الساموراي في عصرنا الحاضر أن يعترف بأنه من هذه السلالة.

ومع استقدام المستشارين الأجانب من فرنسا وهولندا وألمانيا لتدريب الجيش النظامي الجديد من الفلاحين، مما عزز معقل العسكرة بالشعبية الواسعة لدى الريف. واتجهت اليابان إلى الفاشية والنازية واستمرت حتى هزيمتها، إذ وجدت لنفسها الكثير من الخصائص المشتركة التي تجمعها بالنازية الألمانية والفاشية الإيطالية. فاليابان مثل ألمانيا لديها شعور بالتميز القومي والتعالي والفوقية على الصين وبرصيد من الإنجازات الماضية بانعدام الهزيمة عبر تاريخها. وكان للمفكر أيكي تأثيراً على العسكرة خلال فترة الكساد الاقتصادي العالمي من عام ١٩٢٦ حتى ١٩٤٥ بانهزام اليابان. وكان لكتابه (المخطط العام لبناء اليابان) مرجعية وشهرة تتشابه مع كتاب كارل ماركس بالنسبة لروسيا الشيوعية. وكانت أفكاره

تنادي بسيطرة الدولة على كل المجتمع والتوسع الحربي ونشر المدنية والحضارة اليابانية في كافة أنحاء العالم. وقد مارست المؤسسة العسكرية دوراً مؤثراً في التغريب والحداثة وتحويل اتجاهات الفرد وربطه بالمؤسسة العسكرية بدلا من ولائه للأسرة باستخدام نظام الأسرة داخل الثكنات مع تركيز الاتجاهات على علاقة الجندي بالضابط بصفتها علاقة الأبناء تجاه آبائهم. كما ركزت المؤسسة العسكرية على أهمية العوامل المعنوية كالشجاعة والتضامن والجماعية في عملية التجنيد. وجعلت من كل مدرسة في البلاد معسكراً للتدريب الحربي ومصدراً لتجذير الحماسة الوطنية مع أن القيم اليابانية أساساً تنادي بالطاعة والنظام والولاء. فقد اجتاحت العسكرة الفاشية اليابانية الصين والكوريتين وفورموزا واحتلت منشوريا الصينية وضمتها لليابان كمستعمرة. ودلالة واضحة على بشاعة العسكرة قامت منظمة الأبحاث والتطوير التي أنشأها الإمبراطور هيروهيتو عام ١٩٣٦ في إرسال الدكتور إيشيمارو لإجراء البحوث الطبية البشعة على أبناء هذه المستعمرة، وذلك بحقنهم بالجراثيم والفيروسات للأمراض المستعصية، ومن ثمَّ يقوم بتشريحهم لمعرفة كيفية تعامل الجسم البشري مع هذه الفيروسات لمنفعة الجنس البشري الياباني، وتقول الدراسات: إن عدد أبناء منشوريا الذين قتلهم اليابانيون عدة ملايين منهم من كانت تجرى عليهم هذه التجارب. وبعد الحرب العالمية الثانية، تم إلقاء القبض على الدكتور ايشيمارو وتم نقله إلى أمريكا لتقديم معلوماته واستخلاصاته العلمية حتى مات بسرطان الحنجرة عام ١٩٥٩.

وفي الحرب العالمية الثانية تعرضت اليابان لهزيمة كاملة لأول مرة في تاريخها وفقدت ثلاثة ملايين من أبنائها، ودمرت القوات الأمريكية ربع الثروة القومية و ٦٦ مدينة و ٣٠٪ من القدرة الصناعية و ٨٠٪ من السفن و ٤٧٪ من إمكانات توليد الطاقة الكهربائية. كما انتحر وزير الحربية وقتل وزير المالية والمفتش

العسكري العام وشقيق رئيس الوزراء في يوم الاستسلام والتسليم للقوات الأمريكية. وانتقلت اليابان إلى العداء والتشكيك بالعسكرة، واستهلت عهداً جديداً في تجريد المؤسسة العسكرية من سيطرتها بمحاكمة عشرة آلاف قيادي عسكري. وقد أسهمت أمريكا كذلك في بناء أهم مصادر الدخل إذ صرفت على سبيل المثال إبان الحرب الكورية عامي ١٩٥١ و ١٩٥٢ (١٣٩٠) مليون دولار التي كانت تشكل ضعفي صادرات اليابان الإجمالية آنذاك. ومع توفير نفقات التسليح بدستور ١٩٤٧ الذي ركز على بناء دولة بلا جيش وبرنامج خطة دودج في المنح والمساعدات المحدودة من أمريكا وبنك الإنشاء والتعمير الذي هدف إلى بناء يابان جديدة مسالمة يجب أن تقف على قدميها بنفسها وبالتركيز على معارضة تدخل الحكومة في الاقتصاد والنقد.

نستنتج من ذلك أن ارتباط المجتمع الياباني بالعسكرة في الضبط والربط والترتيب إلى جانب الشجاعة والعنف. ويرتبط الولاء القومي الياباني في الأساس على التجانس العرقي مما حقق الانسجام بين أفراد الشعب بما تم تجذيره من الروح العسكرية في التضحية بالحياة في ساحة الحرب بصفته جزءاً من القيم والشرف والدلالة على الولاء وانتقلت هذه الروح في التضحية في الحياة لصاحب العمل والولاء، المؤسسي. أي إن عمليات الصراع والأحلال قد جمدت فيها الأنماط القديمة، واستمرت وتكيفت وتواءمت مع انتهاء العسكرة وتلاشيها واختفائها وحل محلها المهارات المكتسبة من العسكرة مثل الضبط والربط والترتيب والولاء والطاعة لصاحب العمل وأسس التنظيم.

المراجع:

د. عبدالغفار رشاد، التقليدية والحداثة فـي التجربة اليابانية، بيروت، مؤسسة الأبحـــــاث العــــربيـــــة، ١٩٨٤، ص ٧٩-٨١، ١٠٢-١٠٩، ١٢٧-١٣٠، ١٤٩-١٥٣.

Ohmae, Kenichi. The End of Nation State, the rise of Regional Economics - How new engines of prosperity are reshaping global markets. London, Harper Collins Pubblishers, 1995. pp. 39-46.

Reischauer, Edwin O. The Japanees Today, Change and Continuity. Tokyo, Japan. Charles E. Tuttle Company Inc. 1988.

Reischauer, Edwin O. Japan, The Story of a Nation, Tokyo, Japan. Charles E. Tuttle Company Inc.: publishers 1995. pp. 182-203.

Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradictions and Transformations. Kondasha America, Inc. 1995. pp. 151-163.

الاحتلال الأمريكي

استمدت خصائص الإدارة اليابانية جذورها من أربعة فصول: أولها الثوابت الجغرافية والتاريخية والديانات الوضعية التي هذبت الروح. أما الفصل الثاني فهو التكوين الإقطاعي وخصائصه في العزلة وعدم الرغبة في التوسع أو التبادل التجاري مقتنعة بالزراعة واستمرارية الفن والفلسفة. وجاء الفصل الثالث بوصول الأسطول الأمريكي بقيادة الجنرال بيري إلى اليابان عام ١٨٥٣ واحتلال شواطئ اليابان مع النزعة للانفتاح ومنافسة الغرب وصولاً إلى أبعاد شبح الاستعمار الغربي، وما تبعه من عودة الإمبراطور ميجي إلى السلطة عام ١٨٦٨، والتوجه نحو الحداثة في التجارة والصناعة والبحث عن الخامات التي تفتقدها من الخارج وإيجاد منافذ لصناعتها في الأسواق الخارجية. يضاف إلى ذلك قتالها المستميت ـ بسبب ازدياد عدد السكان وصغر حجم أرض اليابان ـ للتوسع الاستعماري في احتلال جزء من الصين وهزيمتها لروسيا واحتلال كوريا وفورموزا وتايوان لتحاكي الفاشية والنازية بسيادتها على الشرق الأقصى مثلما كانت ألمانيا وإيطاليا تسعى لسيادة الغرب، وانتهى هذا الفصل عام ١٩٤٥ بهزيمة اليابان أمام الاحتلال الأمريكي. أما الفصل الرابع الذي نحن بصدده فهو الآثار الإيجابية التي أحدثتها قوات الاحتلال الأمريكية على خصائص الإدارة اليابانية خلال سبع سنوات من إصلاحات اقتصادية وإدارية كان لها أبلغ الأثر على اليابان الحديثة. وتؤكد كثير من الكتابات التاريخية أن الفصل الثالث بعصر الميجي والفصل الرابع بعصر الاحتلال الأمريكي مجتمعين يمثلون بحق عصر النهضة اليابانية.

لا شك أن بداية التغيير في الانفتاح على العلم والعالم والتوجه نحو الصناعة في عصر الميجي كان مبنياً على التخطيط المدروس بعناية فائقة للتقليل من أخطار

الفشل والقلق والمقاومة. وكانت تجربة التحديث أو التغريب أو التنمية تتم من أعلى ومن القمة أو من النخبة، كما كانت هذه التجربة نابعة من قناعة ورغبة وغير مفروضة على النخبة. وقد استفادت اليابان بطواعية من تجربة النقل والمحاكاة والاستعارة من بروسيا ومن ثمَّ من ألمانيا النازية وإيطاليا الفاشية وتشبعت من النظم الاقتصادية والتجارية والإدارية والقضائية الألمانية، كما كانت قد تشبعت قبل ذلك من النظم الصينية في الحكم المحلي والبيروقراطية والكونفوشية. إلا أن تولية السلطة لهؤلاء الخبراء من أفراد النخبة بعد أن عادوا من الغرب أدى إلى عوامل سلبية مرتبطة بالعسكرة والاتجاه نحو الفاشية والنازية والاحتكار والتوسع وبناء آلة الحرب التي أدت إلى انهزام اليابان في الحرب العالمية الثانية.

وبانتهاء التجربة الأولى ذات الطواعية والمرتكزة على القانون والفلسفة والاتجاه الألماني، نجد اليابان بالإكراه ونتيجة الاحتلال والتبعية الأمريكية، تتجه بعد الحرب العالمية الثانية نحو البراجماتية الأمريكية وإخضاع اليابان للتوجه الديموقراطي في قيام هيئة تشريعية تعبر بحقيقة عن الصفة التمثيلية وتتحرر من هيمنة السلطة التنفيذية والبيروقراطية على كل المستويات وبصياغة دستور جديد يرتكز على دولة بلا جيش والقضاء على العسكرة من جذورها. وقام مكتب الجنرال مكارثر بعملية تطهير وإصلاح سياسي واقتصادي وتعديلات جوهرية في الأنظمة التجارية والعمالية، بالإضافة إلى نظم التعليم والاتصال. كما أدى هذا الإكراه إلى تأثيرات سيكولوجية على الشعب الياباني بالاندفاع نحو السلم والإنجاز الاقتصادي بدلاً من السمات العدوانية والتوسعية. وكان لهذا الفرض والإكراه نتائجه الإيجابية في تغيير دور النخبة من تولي السلطة إلى مساعدة السلطة المنتخبة بناء على الدستور والديموقراطية، كما أسهمت البرامج التصحيحية للاحتلال في الإقلال من السمة الأبوية للمجتمع الياباني. ولا بد من الإشارة إلى أن الاحتلال أسهم بشكل كبير

في القضاء على الرقابة المتعددة والمتزايدة على الفكر وشجع الحرية الأكاديمية وحرية التعبيرمما مهد للكثيرين من الدارسين في محاكاة ونقل واستعارة النظريات الأمريكية في العلوم الإنسانية مثل الإدارة العلمية ووسائلها المتخصصة في الكفاءة والإنتاجية والتنميط والإنتاج المكثف وبطريقة تطبيقية خاصة في تجذير الشركات المتعددة الجنسية لاستثماراتها في اليابان وانتقال الخبراء الأمريكان للعمل مع اليابانيين على نقل التقنية.

إن ما قام به الجنرال مكارثر في الإكراه واستخدام الأوامر العسكرية الصارمة وبطريقة مهيمنة مع مستشاريه اليابانيين الذين كان لهم دوراً فاعلاً آنذاك في تحقيق الفعالية بمحاكاة واستعارة أنماط جديدة منطلقها الديموقراطية. ولم يكن لذلك أن يتم لولا تجريد وإلغاء وتدمير المؤسسة العسكرية الفاشية من جذورها وانتقال السلطة إلى المدنيين على أنها بداية للتحديث والتطوير الذي نشهده اليوم. ومن غرائب الصدف أن النموذج الألماني الذي ابتدأت اليابان بمحاكاته طواعية اندثر بسرعة غريبة نتيجة الإكراه السافر للنموذج العسكري واحترام سلطة الكبار على أنه محور رمزي. كما أن تجربة التنمية بالطواعية التي تتم من أعلى بواسطة النخبة الذين تولوا السلطة، كما حدث في اليابان الفاشية، يمكن لها أن تتجه نحو اليمين أو اليسار بما يختلف ورغبات الجماهير العريضة. بينما نلاحظ أن تجربة التنمية بالإكراه من الاحتلال الأمريكي في غرس بذور الديموقراطية وإلغاء العسكرة مع الجوانب الإصلاحية كافة، أضف إلى ذلك المعونات والمنح المالية الأمريكية خلال الحرب الكورية أسهمت بشكل فاعل في التوفيق ما بين القديم والحديث الذي نراه اليوم في النتائج الاقتصادية اليابانية.

ومن أهم إسهامات الاحتلال الأمريكي على خصائص الإدارة اليابانية في القضاء على الاحتكار الذي مارسته الزيباتسو، إذ كانت جميع الشركات التابعة

للشركة الأم تُعَدُّ شـركات فرعية يتم من خلالها تعـيين المديرين العامين من خارج الشركة، وكذلك أعضاء مجلس الإدارة انطـلاقا من مبدأ عدم الفصل آنذاك ما بين الملكية للشركـة وإدارتها. وعلى أثر انحلال الزيباتسـو واعتبار كل شركة بوصـفها وحدة قـائمة بحد ذاتها وليـست تابعة للشركـة الأم، ابتدأت هذه الشركة بتـعيين المديرين وأعضاء مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية من داخل الشركة نفسها، مما كان له أكبر الأثر في تكوين وتـطوير فئة المديرين المحترفين وصـولاً إلى ما وصلت إليه الدول الغربية في احتراف الإدارة. وكـانت الزيباتسو تؤكد على تعيين المديرين من خريجي القانون بجامعة طوكيو وممن لديهم خبرة في البيروقراطية. وقد غيرت لجنة الاحتلال هذا التوجـه وأعطت أهمية كبيرة إلى التأهيل الهندسي والشـخصية التي أطلق عليها شوميكر لفظ (Entrepreneur) وتعني مروج المشروع أو ذلك الشخص المجـدد والمختـرع الذي يتحـمل المخـاطرة والمجازفـة ويشـرف على تنظيم وإدارة المشروع. وأسهم ذلك كله في تكوين خصائص متـميزة للإدارة اليابانية تتماثل مع خصائص الإدارة الأمريكية من حيث النظرية والتطبيق والحركية.

وقبل ذلك، قام مـكتب الاحتلال بصفتـه جزءاً من عملية حل الزيـباتسو في تعديل نظام الشـركات مؤكداً فـيه الفصل مـا بين الملكية والإدارة، والذي لم يكن معروفـاً للنظام البروسي-الألماني، وأدى الفصل إلى ظهور طبـقة المديرين المهنيين. كما أسـهمت في إحداث نظام العمل والعمـال الياباني وانبثاق نقـابات العمال في كل شركة بدلاً مـن الارتباط في الصناعة كمـا كانت في الفترة الميجـية، ولم يكن أعضاء النقـابات يشكلون إلا ٧٪ من العمال. وتكون ترابط عضوي مـا بين الشركة والنقابة العماليـة حتى إن بعض أعضاء النقابة أصبحـوا أعضاء في مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية وأصـبحت هناك رابطة دائمة بين العامل والشركـة والنقابة ضمن المعطيات التقليدية بالتدرج. وكان لإكراه الاحـتلال في فرض مبدأ الوظيفة الدائمة

على الشـركات اليابانـية ما يعطـي محورياً توافـق هذا المبدأ مع القـيم والأعراف اليابانيـة حتى إنه ليصعــب علينا أن نقبل أن مبدأ الـوظيفة الدائمة اليـاباني قد تم استـعارته أو إكراه الشركـات اليابانية على اسـتخدامه على أنه جـزء من الإصلاح الشامل وكـوسيلة لوقف النزيف مما خـلفه الدمار الشـامل من جوع وفـاقة وبطالة للشعب الياباني بعد الهزيمة.

وفوق ذلك، أوجد مكتب الاحتلال بديلاً فعالاً للزيباتسو في إنشاء هيئة أطلق عليها اسم (Keidanren) تهدف إلى التركيز على تحـقيق أهداف ورغبات الشركات الصغيـرة والمتوسطة في علاقتهـا مع الأجهزة البيروقـراطية للتأثيرعليـها في إعداد أنظمة وسـياسات وإجراءات حـكومية إيجابيـة. وقد بلغ أعضـاؤها ١١٠ صناعة وتجارة وبيوتات مالية وبعضوية ٧٣٩ شركة كبرى في البلاد بخلاف آلاف الشركات الصغيرة. وينبثق عنها (٣٧) لجنة رئيسية متـخصصة تعمل مع صغار البيروقراطيين في الرنجي المعروف وأكـثر أعمال هذه اللجـان مع وزارتي المالية والتجـارة الدولية والصناعة (MITI) وتركز جـهودها النـفوذية والتأثـيرية على الشـؤون الضريبـية وسياســات النقد الدولية والانفتــاح. وانبثق عنها حتى عــام ١٩٨٨ ما لا يقل عن ٢٥٠ لجنة استشارية في كـافة الأجهزة الحكومية في تعيين مسـتشارين في الأجهزة الحكومية تخدم متطلبات القطاع الخاص.

أسهــمت فترة الاحـتلال الأمريكي لمدة سـبع سنوات في تجذير الديموقـراطية وانحلال العـسكرة واستخدام النخـبة من المفكرين لمساعدة سلطات الاحـتلال في تحديد معالم الاتجاهات التحديثيـة الفاعلة. وكان للقضاء على الزيباتسو ردود فعل إيجابية كثير في المهنية الإدارية والتعلم الإداري وانتقال النظريات الإدارية الأمريكية إلى حيز التطبيق عن طـريق النخبة الجديدة المختارين من الشركـات نفسها. ولا بد أن التعديلات الدسـتورية والنظم الخاصة بالشركات ونظام العـمل والاتساع الأفقي

للنقابات العمالية على مستوى الشركات مع إنشاء الهيئات الخاصة بجماعات النفوذ والتأثير كما في أمريكا أدى إلى تطوير خصائص الإدارة اليابانية.

ويتضح لنا بأن الفصلين الثالث والرابع من تاريخ عصر النهضة الياباني وتجربة التحديث في كليهما قد تمت من سلطة مركزية عليا إذ تمت تجربة التطوير والتنمية في عصر الميجي بطواعية واختيار ودراسة مخططة بواسطة النخبة التي تولت السلطة إلا أنها ما فتئت وتمركزت هذه السلطة بيد العسكر. أما في فصلها الرابع بالاحتلال الأمريكي فقد انطلقت من الإكراه المفروض بالإصلاح السياسي والاقتصادي من جهة ومن جانب النخبة اليابانية بصفتهما مستشارين لقوات الاحتلال وبرنامج دودج نتيجة شعورهم بالكارثة الكبرى المتمثلة بالهزيمة لأول مرة في تاريخهم منذ آلاف السنين ورغبتهم الابتعاد عن ويلات الحرب أولاً وقبلها ويلات الكوارث والهزات والفقر والمجاعة وبعد كل شيء إحساسهم الرئيسي بالندرة. وفوق كل شيء لا بد من إضفاء الروح القيادية الكريزمية للجنرال مكارثر الذي كان له أبلغ الأثر في دوره المتميز في وضع اللبنات الأساسية لخصائص الإدارة اليابانية الحديثة. ومع أن الاعتماد على الذات كان ولا زال الإستراتيجية الأساسية والجوهرية، إلا أنه لا شك بأن المساعدات المالية الأمريكية وغير الموجهة لليابان بل للصرف الأمريكي على الحرب الكورية، أسهمت بتنشيط الاتجاه التصديري. فعلى سبيل المثال، قامت القوات الأمريكية بشراء كميات كبيرة من الحافلات من شركة تويوتا المعروفة والتي كانت قد أعلنت إفلاسها وإغلاق مصانعها، وتكرر النهج نفسه من وزارة الدفاع الأمريكية لشركات عديدة مثلها مثل شركة تويوتا على حافة الإفلاس. وقد تكرر هذا النهج كذلك من وزارة الدفاع الأمريكية خلال حرب فيتنام مما أسهم بشكل جزئي في استمرارية انتعاش الاقتصاد التصديري الياباني.

المراجع:

Reischauer, Edwin O. Japan, The Story of a Nation, Tokyo, Japan. Charles E. Tuttle Company Inc.: publishers 1995. pp. 155-201.

Reischauer, Edwin O. The Japanees Today, Change and Continuity. Tokyo, Japan. Charles E. Tuttle Company Inc. 1988. pp. 105-112.

Ohmae, Kenichi. The End of Nation State, the rise of Regional Economics - How new engines of prosperity are reshaping global markets. London, Harper Collins Pubblishers, 1995. pp. 30-33.

Schaller, M. The American Occupation of Japan, New York, 1985 - pp. 280-291.

د. عبدالغفار رشاد، التقليدية والحداثة في التجربة اليابانية، بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية، ١٩٨٤، ص ١٣٠-١٣٧.

تاكانوسا تاكامورا وبرنارد جريس، ترجمة د. صلاح العربي ومراجعة د. أحمد حسنين، التنمية الاقتصادية في اليابان الحديثة، وزارة الخارجية اليابانية ١٩٨٥، ص ٥٣-٦٤.

التوفيق والملاءمة

في البداية، لاتختلف اليابان فكراً وممارسة عن مختلف دول العالم غير الغربي في السلوك والاتجاهات الرافضة بشكل كلي لكل ما هو جديد أو كل ما هو غربي. إلا أن ما يميز اليابان عن غيرها من دول العالم بأنها تستند تاريخياً على ازدواجية فكرية أحد شقيها هو الرفض لكل ما هو غربي وتنادي بتفوق كل ما هو ياباني أو ما أسموه لاحقاً بالفكر الياباني على كل ما هو أجنبي أو غربي. ويؤكد هذا التفكير ما يعتقده اليابانيون بأن كل ما هو خارج اليابان أجنبي وما بداخلها ياباني حتى إنهم يعتقدون بأن كل محاولة من أجنبي تعلم اللغة اليابانية وثقافتها وحضارتها يطلقون عليه تعبيراً يابانياً بأنه (مهووس أو مصاب بلوثة عقلية). وعلى الشق الآخر من هذه الازدواجية يَعُدُّ بعض الكتاب والمفكرين بأن الفكر والثقافة اليابانية هي ثقافة مستقبلة فقط وغير ممكّنة لأن ترسل ثقافتها لأحد لكون البداية التاريخية هي استعارة ونقل ومحاكاة للفكر والثقافة واللغة والأنظمة والمعرفة الصينية والهندية كالديانة الوضعية كالبوذية والفلسفة الكونفوشية، إلى جانب الانفتاح على كل ما هو غربي في عهد الإمبراطور ميجي في القرن التاسع عشر وما تبعه كذلك من انفتاح جديد في التوفيق والملاءمة في الفكر الياباني، لأن التقنية الغربية تفوقت في النهاية واتجه اليابانيون بنهم لاحترامهم لهذه القوة التقنية ونقلها واستيعابها ومحاكاتها وتكوين نماذج يابانية توفيقية ما بين الأعراف والعادات والتقاليد ومتطلبات التقنية.

وإذا افترضنا دون جدل ما يُعَدُّ كافة المفكرين ببداية الانفتاح الواضح والواعي في عصر الميجي الذي بحق هو عصر صياغة التاريخ الياباني الحديث الذي انطلق من فذلكة مؤداها استعارة الوسائل والأدوات العلمية والتقنية والمصانع مع تبني

نظام أخلاقي يكفل الحفاظ على الخصوصية اليابانية ويجعلها موضع الاحترام والقبول الدائم نظراً لما لاحظه القياديون من ولع وتلهف وانبهار اليابانيين بالحضارة الغربية، وهذا يتناسق مع الانبهار الذي حدث في مصر أيام الخديوية كذلك. وقد تأكد حذرهم من المجموعة الأولى المبتعثة للدراسة والتي انبهرت بالحضارة الغربية بشكل واضح مما أدى إلى تعديل أسلوب الاختيار والانتقاء لشبيبة تتمتع بحنكة كبيرة ولا تبهرها مظاهر الغرب وتتمتع بأخلاقيات عالية وتحدد لها برنامج واضح في تلقي التعليم والتدريب المناسب. وما بين عامي ١٨٦٨-١٩٠٠، بلغ عدد أعضاء هذه البعثات ما يزيد عن ألف من كبار المسؤولين والدارسين حتى إنه يقال: بأن محمد علي باشا أرسل مجموعة تزيد عن مائتي مصري إلى فرنسا خلال الفترة نفسها التي أرسل فيها الإمبراطور ميجي عدد مشابه للدارسين اليابانيين إلى فرنسا. وكان لصدور المرسوم الإمبراطوري للتعليم عام ١٨٩٠ الذي أكد بوضوح تام التركيز على الأعراف والعادات والتقاليد اليابانية في علاقات الولاء والطاعة من قبل الابن لأبيه واحترام القانون والإمبراطور، مما أكد التوفيق ما بين الطاعة والولاء للإمبراطور والكونفوشية والروح الانضباطية العسكرية في المحاولات الأساسية للتوفيق والملاءمة وظهور كتابات أينو كواشي وزير التعليم آنذاك والذي يُعَدُّ بحق باني النظام التعليمي الياباني الحديث التي أسماها (أبتر) بالاوتوقراطية التحديثية. ومن أهم السمات لما أسماه البروفسور أبتر إحياء التراث التقليدي مع تكييفه وفق الظروف المستجدة وفي الوقت نفسه أصباغ الطابع التراثي التقليدي على الجديد الغربي الوافد والتي تُعَدُّ تنقية للتقاليد القديمة دون إهمال عن أفضل ما في النماذج المعاصرة مما أدى لأن يسميه البروفسور أبتر (التقليدية الجديدة).

إن إمكانات التوفيق والملاءمة اليابانية تعود إلى قدرة الثروة البشرية في نقل وهضم واستيعاب التقنية التي تعود إلى عام ٧٤٧ بإتقانهم صهر ولحام النحاس في

صناعتهم لتمثال نحاسي لبوذا فاقت قدرة الهند آنذاك. ونجحت في التجربة الثانية عام ١٥٤٣ في استيراد البندقية الحربية البرتغالية، ومن ثمَّ صناعتها عام ١٥٦٥ بعد مرور (١٢) عام فقط على استيرادها. ووصل إنتاجهم منها عام ١٦٠٠ إلى مائة ألف مقارنة بإنتاج فرنسا آنذاك التي كان لديها عشرة آلاف بندقية فقط. وقد وصل إنتاج مصنع مدينة سكاي اليابانية اليومي إلى (١٥) بندقية وإجمالي سنوي وصل إلى ستة آلاف بندقية وتغلبت فيه على إنتاج البرتغال آنذاك. وكما نقلت عن فرنسا عام ١٨٦٨ صناعة الحرير وفي عام ١٨٧٣ تم شراء مصنع للحرير كاملٍ بما فيه الطوب الخاص لبناء المصنع مع استقدام (١٥) فني فرنسي، ومع بداية عام ١٩١٠ أصبحت اليابان أكبر دولة منتجة للحرير في العالم وبعد أربعين عاماً من إنشاء المصنع. كما أخذت عن بريطانيا عام ١٨٨٢ صناعة النسيج وتم إنشاء أول مصنع متكامل عام ١٨٨٥ وأصبحت دولة منتجة ومصدرة للنسيج من القطن الذي أصبح يضاهي مصانع ماتشستر.

ومع أن كامل الاحتياطات قد جذرها عهد الإمبراطور ميجي، إلا أن الاحتلال الأمريكي أحدث تحولات اجتماعية واقتصادية معتمدة على تجربة وممارسة كانت نتائجها في النهاية تغلب التوفيقية والملاءمة ما بين الأعراف والعادات والتقاليد الموروثة ومتطلبات التحديث التي أفرزتها محاكاة ونقل التقنية الغربية، وانتهى الجدل القائم ما بين الإفراط في محاكاة الغرب والتنافر مع كل ما هو أجنبي، وأصبحت عمليات الاستعارة مدروسة ومخططة للتطويع والتوفيق والملاءمة مع التقاليد والأعراف اليابانية. كما أصبح على أثره التعامل مع المتناقضات جزء من الفكر والسلوك الياباني بما أسموه (علوم غربية وأخلاقيات شرقية) أو ما تجده عنواناً وشعاراً (تكنولوجيا غربية وقيم يابانية).

وينعكس التوفيق فيما يسمى (تماموشي) في الوصف المؤثر للمديرين صانعي

ومتـخذي القرارات إذ إن معناها مـقزح اللون، أي إن اللون يبدو مـختلفاً اعتـماداً على الجهة التي تنظر منها، وهذا التـقزح اللوني في الموقف، هو بسبب أن الموضوع المطروح إما غامض أو معقد أو من الصعب على متخذ القرارات أن يتخذ منه قراراً أو تصريحـاً حاسماً . وكمـا أن اللعبة (قو) والتي يمارسـها اليابانيون تؤكـد عليهم التحـرك خطوة بناءً على الخطوة التي يتخذها الجـانب لآخر، ولهذا يتـصف اتخاذ القرار اليـاباني بالتأخر في المبـادرة، لأن المدير الياباني يريد أن يعـرف المبادرة أولاً حتى يستطيع أن يأخذ المنهج التوفيقي في الاستجابة للمبادرة تاركاً لنفسه سلسلة من الخيارات. ولهـذا كذلك يتم التأثير على قرارات المدير اليـاباني بالتحدث إلى طرف ثالث بصفته جزءاً من السلوك التوفيقي في التفاوض.

إن ضرورات الحياة أكدت وفرضت على اليابانيين التغيير في الأفكار والنماذج وكلها لا تفـرض مطلقاً إلغاء التـراث والثقافة المـتراكمة وخلع الأعـراف والعادات والبيـئة من سلوك واتجاهات الإنـسان. وقد حقـق اليابانيون في خـصائص الإدارة التوفيقـية ما بين التقاليد ومتطلبات الـتغيير الذي أحدثته التقنيـة والمحاكاة للغرب. ولهذا تحققت عـملية توفيقية للسلوك واتجاهات للإدارة اليابانيـة في الازدواجية ما بين القديم والجـديد وأساليب الإدارة المرتبطة بالتـقاليد والأعراف والعـادات وما فرضـته المحاكاة للتقنيـة الغربية والصناعات الحديثة، وهو ما أطلق عليـه العديد من خبراء الإدارة مـرونة الحـراك الاجتـمـاعي والنفـسي بيـسر وسـهـولة بين المهن والأدوار والوظائف، ويواكب ذلك حركة علاقـات رشيدة مبتعدة عن بعض التقـاليد المرعية دون أثر سلبي على التقاليد والأعراف والعادات المتوارثة.

المراجع:

د. عبدالغفار رشاد، التقليدية والحداثة فـي التجربة اليابانية، بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية، ١٩٨٤، ص ٦٧-٧٤، ٩٠-٩٤، ١١١-١١٨.

التغيير المخطط

نستطيع القول دون تجن على الحقيقة بأن كل المجتمعات المعاصرة في العالم، وفي النصف الثاني من القرن العشرين، نقلت واستوعبت بطريقة أو بأخرى موجات التحديث. وعلى أثره لا يمكن مطلقاً أن نصف مجتمعاً معيناً بأنه تقليدي صرف أو اتجه إلى الحداثة الصرفة، وإنما تجد مزيجاً من التقليدية والحداثة. فالتقليدية تعني الأفكار والمفاهيم والأنماط والقيم والأعراف والعادات المستمدة من التراث وفي تقديرها واحترامها. أما الحداثة فيقصد بها كذلك الأفكار والمفاهيم والقيم والسلوك المرتبط بالتصنيع وانتقال التقنية والتحضر والرفاهية الاقتصادية التي عادة ما يطلق عليها بالعناصر الغربية الوافدة. وترتبط الحداثة بهذا المعنى في بناء المؤسسات التنظيمية الفاعلة بأسلوب ترابطي وتكاملي وعلائقي وبتغيير مخطط من نخبته المثقفة، مما يؤدي في النهاية إلى التعايش والإحلال ما بين التقليدية والحداثة. وما نحن بصدده في خصائص الإدارة اليابانية في التغيير المخطط والمتوازن الذي تمكنت النخبة اليابانية في إحداثه والتحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية خلال حركة التغيير المعروفة بعصر الميجي عام ١٨٦٨ وما تبعها من تغييرات مفروضة على المجتمع الياباني في التوسع الحربي الاستعماري لدول شرق آسيا ونتج عنها في النهاية هزيمة اليابان في الحرب العالمية الثانية واحتلالها من أمريكا والتغيير الإستراتيجي للسلم والصناعة حتى عصرنا الحاضر.

فكانت انطلاقة التغيير في عصر النهضة بصدور ميثاق القسم الصادر عام ١٨٦٨ والذي نادى لنبذ العادات السخيفة المضحكة والاتجاه نحو الأنماط العصرية. وأرسلت عدداً كبيراً من اليابانيين إلى ألمانيا وفرنسا لدراسة الأفكار والأنماط الغربية وهدفها المدروس والمخطط الذي يُعَدُّ أساساً لعملية التغيير وفي تكوين الدافع المبني

على الحاجة منطلقاً من الجغرافيا والتـاريخ وقلة الثروات الطبيعية والهزات الأرضية والمجاعة والفقر وازدياد عدد السكان. حتى لا يتم إثارة مشاعر القلق والانزلاق في الحداثة دون تخطيـط مدروس، فقـد اتخذت اليابان أسلوباً مـتميـزاً في اختـيارها للنخبة المثقفة التي بلغت أكثر من ألف دارس والتي تم إرسالها إلى أوروبا. وكانت عملية الاخـتيار محكمة وانـتقائية وذات أهداف واضحـة في اختيار الشخـصيات اليابـانية من هذه النخـبة، والتي تتـمتع بحنكة كـبيـرة وذكاء غـير عـادي وبقدرة استيعابـية غير منبهرة بمظاهر الحداثة السائدة في أوروبا. وركـز القادة والإمبراطور ميجي على الانتقائيـة لهذه النخبة التي ستقوم بالانتقـاء وتحديد أكثر مظاهر الحداثة ملاءمة ومتـوافقة مع التقاليد اليابانيـة. لقد كان الانبهار الياباني في الغـرب مثيلاً لانبهـار الخديوية في مصـر بالغرب، وكان عـدد الدارسين المصريين آنذاك مـساوياً لعدد اليابانيين، إلا أن تميز اليابانيين في الانتقائية والاختيار السليم لحركة التحديث والتغيير المدروسة والمخططة واضحاً وملموساً في حركة التغيير في مرحلتها الأولى والذي نلمس نتائجها في النتائج الاقتصادية المتميزة الحديثة.

وكان التـغيـير المدروس والمخطط يهـدف إلى أن هؤلاء النخبـة المنتقـاة بعناية عليهم أن يعودوا بعد إنهاء دراستهم وتدريبهم للعـمل كخبراء تنفيذيين في استعارة ومحاكاة ونقل التقنية الغربية والعمل على توفيقها وملاءمتها للتقاليد اليابانية. ولأن الاختيار المقنن للمبتعثين بحكمـة وحنكة، مع ارتباط المختارين من طبقة الساموراي التي تتمتع بالولاء والطاعـة العمياء للإمبراطور، وما تتـصف به من مواهب قادرة على تحويل الصـراع المجتمعي نحو التـحديث إلى توفيق وملاءمـة. إلا أن انتقال هؤلاء الخبراء بعد عودتهم إلى مواقع تنفيذية في السلطة وممارستها وضغوط الندرة والإحساس بالحرمان وما سماه بيرك بعـقلية الخوف من الجوع وتطلعاتهم التوسعية واستغـلال العسكريين للتحديث البـروسي والألماني النازي والإيطالي الفاشي أدى

إلى استعمارهم عدداً من الدول المحيطة للحصول على الثروات الطبيعية اللازمة لصناعة الحديد والسفن والصناعات الحربية. وقد أوصلهم ذلك في النهاية إلى الهزيمة الساحقة في الحرب العالمية الثانية وابتداء الموجة الثانية في التحديث بعد الاحتلال الأمريكي.

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن القدرة اليابانية على محاكاة واستيعاب التقنية الغربية قد ابتدأت في القرن الخامس عشر عندما تمكنوا من صناعة البندقية وقدرتهم الفائقة على صهر النحاس. وتبعها قبل بداية عصر النهضة المعروف بعصر الميجي في احتلال الجنرال الأمريكي بيري عام ١٨٥٣ لبعض الشواطئ اليابانية وتوقيع المعاهدة المعروفة التي أطلقت عنان الانفتاح على الصناعات والتقنية الغربية. إلا أن الموجة الأولى في التحديث ابتدأت بهذا الزخم التاريخي عام ١٨٦٨ بعصر الميجي الذي جاء إلى السلطة بمساهمة رجال الصناعة التواقين إلى نقل التقنية الغربية بشكل سريع واتجاههم آنذاك إلى ألمانيا باقتباس المناهج الألمانية الدراسية وإلحاق عدد كبير من اليابانيين المختارين بعناية فائقة للدراسة والتدريب.

وكان لآراء أحد هؤلاء المبتعثين للدراسة وهو أينو كواشي أهمية عظمى في التوفيق والملاءمة وخاصة فيما قدمه للنظام التعليمي الياباني بنظام التعليم عام ١٨٧٢ و١٨٩٠ وإلغاء المدارس الأجنبية والتركيز على الأخلاقيات والروحيات اليابانية بعد أن تعين وزيراً للتعليم وتركيزه على القيم الكونفوشية وصياغة أسس التعليم الفني والعلوم الأساسية. وكان لدوره المحوري كما يقول أبتر أثراً فاعلاً في بناء الأوتوقراطية اليابانية في إحياء التراث التقليدي مع توافقه وسمات التحديث الوافد، والذي أسماه كذلك (بالتقليدية الجديدة).

وجاءت الموجة الثانية من التغيير المدروس والمخطط بعد هزيمة اليابان بالحرب العالمية الثانية في الإكراه على التحديث من قوات الاحتلال واستئصال الأنماط

التقليدية في إلغاء العسكرة وصــدور الدستور وقوانين الإصلاح. إلا أن الإكراه من الجانب الأمريكي صادفه صــراع داخلي في المجتمع الياباني في الرجوع إلى الماضي والتراث والتــقاليــد الموروثة مثل: الرنجي في صناعــة واتخاذ القرارات الجــماعــية وخصوصية نظام أماي الياباني في شعور القوي برعــاية الضعيف. كما كان للتغيير المفروض خصائص عــديدة على الثقافة اليابانية مــرتبطة بالخبرات المؤلمة من الكارثة الأولى بتــاريخ اليابان لأول هزيمة حــرب في التحــول نحو التــغيــير بطريــقة أدت للرجوع إلى التقاليد الموروثة.

ويمكن القول بأن تقبل التغيير بعد العزلة اليابانية يُعَدُّ البذرة الأساسية لعمليات التصنيع والتــحضير الذي تحــقق بفضل التجــانس القومي والتوجه الأســاسي نحو التعليم والــتعلم قبل كل شيء. ولا بد من القــول بأن إرسال البــعثات من الطبــقة المؤهلة والمختارة بدقة مــتناهية من الساموراي وغيرهــم من المؤهلين وما يتــمتعون به من حكمة وتريث ومــوهبة انتقائيــة قد أسهــمت بشكل فعال في نجاح التــحديث التنمــوي. ولا يمكن لنا إغــفال الحــضــارة والثقــافــة اليابانيــة في الطاعــة والولاء والالتفاف حــول القيادة الوطنية بكل التــفاني والإخلاص مما عزز التغــيير المدروس وتوفيقه ومــلاءمته مع التقاليد الإيجابيــة الموروثة. وبعد كل شيء لا بد من القول بأن التغيــير المدروس والمخطط في عملية التحــديث من أعلى ومن القمة ومن هذه النخبة الجماعية من الخبراء والمتقين قــد أسهم في تدعيم قيمهم التقليدية ومكانتهم الاجتماعية في الإقناع لحدوث التغيير.

المراجع:

تاكانوسا تاكامورا وبرنارد جريس، ترجمة د. صلاح العربي ومراجعة د. أحمد حسنين، التنمية الاقتصادية في اليابان الحديثة، وزارة الخارجية اليابانية ١٩٨٥، ص ٥-٢٠، ٦٥-٨٤.

د. عبدالغفار رشاد، التقليدية والحداثة في التجربة اليابانية، بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية، ١٩٨٤، ص ٤٦-٥١، ١٠٩-١١٢، ١٢٣-١٣٠.

د. إبراهيم عبدالله المنيف، إستراتيجية تطوير قطاع الأعمال العربي، الرياض، دار العلوم، ١٩٩٢، ص ٧١-٧٩.

الفصل الثاني

القيم الاجتماعية

- الانتماء إلى الأرض
- بناء القدرة الذاتية
- الثقة المتبادلة
- الجماعية
- الإجماع
- العمل الجاد
- المسلك والموقف
- الحياة الوظيفية
- الوظيفة الدائمة
- تقييم الأداء

الانتماء إلى الأرض

نتعلم من الجغرافيا الشيء الكثير وأهم دروسها في الارتباط والانتماء إلى الأرض التي تشكل مصدراً أساسياً للسلوك بشكل عام دون الدخول في تعابير ومصطلحات كثيرة. لا تدعو أي ضرورة إلى مقارنة حجم أرض اليابان بدول أخرى، فهي صغيرة بكل المقاييس علاوة على أن ١٢٪ من أرضهم يمكن استغلالها زراعياً وفترة الزراعة عندهم (٢٦٠) يوماً بحدها الأعلى مع افتقار الأرض للثروات الطبيعية. وأضف إلى ذلك فصل الشتاء القارس الذي يرافقه الأعاصير التايفونية المؤدية إلى الخسائر الكبيرة في الأرواح والموجودات. ولا ننسى كذلك الزلازل والهزات الأرضية وآخرها في عام ١٩٢٣ التي أدت إلى انهيار كامل لمدينة طوكيو. كل هذه الخصائص الجغرافية تجعلنا نتساءل عن طبيعة الانتماء الشديد من الفرد والأمة اليابانية إلى أرضهم. هذا الانتماء من منطلق جغرافي سببه الرئيسي القلة والندرة في حجم الأرض وانعدام ثرواتها الطبيعية والذي يعزز المبدأ والعمود الأساسي الذي بني عليه علم الاقتصاد في مبدأ الندرة. وهذه الندرة أشعلت فيهم الانتماء الذي نتج عنه الولاء والارتباط والكفاءة في استغلال الأرض.

فقد مهدت ضرورات العيش على أرض صغيرة ومحدودة لتحقيق البقاء بزراعة الأرز الذي يُعَدُّ مصدراً أساسياً للحياة إلى بناء وتعزيز وتوثيق هذا الانتماء للأرض. وكان معروفاً لديهم أن إنتاج كفاية العائلة من الأرز لا يتم إلا بتعاون مجموعة من العائلات معاً لإنتاج ما يكفيهم جميعاً ويفيض عن حاجتهم. هذه البيئة في الإنتاج المكثف على زراعة الأرز مع انعدام حياة الصيد والرعي لانعدام وجود الحيوانات المساعدة للإنسان في الزراعة أدى إلى تكثيف الإنتاج من جهة وكذلك إلى تنميط العملية الزراعية (Standarization) لزيادة الإنتاج أمام الظروف

المناخية القاسية والأرض المحدودة. ومن جانب آخر، فإن الولاء يتأثر في الانتماء والذي كثيراً ما يرتبط بانتماءات متصادمة في بعض الأحيان كالانتماءات العقائدية أو الوجدانية أو العصبية القبلية أو العشائرية أو الطائفية. ولأن المجتمع الياباني ليس له انتماءات متضاربة أو متنافرة كونهم من نسيج متجانس، فأصبح الولاء والانتماء للأرض هو ديدنهم.

اليابانيون يشيرون إلى بلادهم باسم (نيهون أو نيبون) بلغتهم أي المكان الذي تشرق منه الشمس، وهذه دلالة رئيسية في التعبير عن الانتماء. كما أنهم يطلقون على علمهم الوطني اسم (نيشوكي) أي علم الشمس الصاعدة. يعبرون عن ارتباطهم وانتمائهم للأرض بصور مختلفة لها علاقة مباشرة بصبرهم ومثابرتهم وإتقانهم لعملهم بالإجماع وبروح الفريق أو المجموعة بكلمة نيماواشي والتي تعني الزراعة بالأرض للشجرة ككل متكامل مرتبط بالتربة المغذية للجذور وإتقان زراعتها واقفة غير منحنية وتسميدها حتى تثمر. هذا الانتماء بالتعابير المرتبطة بأن مصلحة اليابان بالأرض والوطن فوق مصلحة الجميع وصالح الجميع أهم من مصلحة الفرد.

الانتماء إلى الأرض التزام شخصي وليس إلزاماً للفرد والجماعة ينتج عنه سلوك وموقف تأثرنا به في مجلس التعاون لدول الخليج على شاشات التلفزيون خلال التصفيات الآسيوية لكأس العالم لعام ١٩٩٤ في الدوحة عندما قام الجمهور الرياضي الياباني بشكل جماعي بتنظيف المدرجات الرياضية التي كان يقف عليها بأستاد خليفة بعد انتهاء فريقهم مع الفريق الإيراني. والأكثر إدهاشاً وانبهاراً وإعجاباً وبشكل لافت للنظر أنهم قاموا بتنظيف أماكن جلوسهم في المدرجات من بقاياهم وهم مهزومون أمام الفريق الإيراني. إن الانتماء إلى الأرض هو أساس الشعور بالمسؤولية التي أدت إلى هذا الالتزام السلوكي، وهم بالفعل غير ملزمين

بتنظيف المدرج.

كما أن الموقف الياباني في الانعزال قبل عصر النهضة استمر في عصر الميجي بالسلم والانفتاح والتطور الصناعي الحربي، الذي نقلهم إلى تجربة الحرب واستعمار كثير من الدول المجاورة، والذي انتهى بهزيمتهم بالحرب العالمية الثانية واستعمارهم عام ١٩٤٥ وجنوحهم للسلم والتركيز على الصناعة وبناء اقتصادهم مكنت وجذرت الانتماء إلى الأرض. فقد تمكنت اليابان من خلال هذا الانتماء في التركيز على المثابرة والجد والتحدي والالتزام بعدما دمرته الحرب العالمية الثانية والهزيمة الساحقة المدمرة التي منيت بها للكفاح المرير من أجل إعادة البناء، كما حدث ذلك بشكل مشابه في ألمانيا. ومن حالفه الحظ برؤية المسلسل التلفزيوني الطويل (أوشين) وفيلم هيروشيما حبيبيتي يتذكر المآسي التي منيت بها بالقتلى والتشويه الذري لقتلى هيروشيما ،ويتذكر جيداً ما يتردد من ذاكرة لا تعرف النسيان والعزاء. إن تصميم الشعب الياباني بانتمائه إلى أرضه حول هيروشيما القنبلة الذرية إلى مجد صناعي كما حول طوكيو المهدومة بأكملها نتيجة الزلزال عام ١٩٢٣ إلى أكبر مدن العالم.

إن أسرار التقدم الياباني في الانتماء إلى الأرض بحكم التاريخ والجغرافيا فرض وجوده بقوة الإنسان الياباني وليس بقوة السلاح النووي والتقني. لا بد لنا من تحليل دقيق لقدرة الانتماء إلى الأرض حتى يتحقق من خلالها ما حققه اليابانيون لبلادهم.

المراجع:

Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradictions and Transformations. Kondasha America, Inc. 1995. pp. 39-43, 61-71, 194-197, 273-282.

Ohmae, Kenichi. The End of Nastion State, the rise of Regional Economics - How new engines of prospoerity are reshaping global markets. London, Harper Collins Pubblishers, 1995. pp. 98-99.

Reischauer, Edwin O. The Japanees Today, Change and Continuity. Tokyo, Japan. Charles E. Tuttle Company Inc. 1988. pp. 47-52, 107-110.

Reischauer, Edwin O. Japan, The Story of a Nation, Tokyo, Japan. Charles E. Tuttle Company Inc.: publishers 1995. pp. 36-39.

بناء القدرة الذاتية

لا بد أن الجغرافيا اليابانية بحجم الأرض الزراعية الصغير وعدد السكان الكبير وندرة الثروات الطبيعية وكثرة الهزات الأرضية والانفجارات البركانية أدت إلى تفجير قدرات الإنسان الياباني أمام القلة والندرة. ولا بد أن التاريخ الانعزالي للبلاد منذ مئات السنين وقبل القرن التاسع عشر وبدء عصر النهضة المعروف بعصر الإمبراطور ميجي، الذي يسمى بعصر صياغة التاريخ الياباني الحديث وما رافقها من فاقة وجوع وحرمان خلال بناء الترسانة الحربية لليابان قبل الحرب العالمية الأولى وما بين الحربين العالميتين وانتهاء بهزيمة اليابان في الحرب العالمية الثانية ذات أثر هز مشاعر الإنسان الياباني في بناء توجهاته في تحقيق إرادته لبناء قدراته الذاتية في العصر الحديث. وكان لتقرير (دودج) الذي قدمه للحكومة الأمريكية بعد هزيمة اليابان في الحرب العالمية الثانية، الذي ابتدأ بفذلكة وخلاصة واستنتاجات تنص على أنه (على اليابان أن تقف على قدميها وتنعش اقتصادها بفضل جهودها) أكبر الأثر المحفز لبناء القدرة الذاتية اليابانية وعن طريق المنافسة التجارية دون انتظار مساعدات من الولايات المتحدة الأمريكية.

بناء القدرة الذاتية بشكل عام ولأي بلد في العالم تُعَدُّ الوسيلة الرئيسية لتحقيق الإرادة وهدفها النهائي في الوصول إلى القوة في مجال صناعي منافس يحقق الرفاهية الاقتصادية. إن القدرة الذاتية لأي دولة يمكن تعريفها بأنها الاستطاعة على تلبية وتوفير أهم الاحتياجات اللازمة للقوى البشرية من جهود وعمل جاد ومثابرة وبذل من أبناء البلاد بأيديهم وعقولهم ضمن إطار يمكن هذه الاستطاعة أن تنبت وتترعرع وتترسخ. وضمن هذا الإطار، فقد استطاعت اليابان من استيراد واستحواذ وامتلاك التقنية وصولاً إلى أن أصبحت تقنية ذاتية عن طريق

القدرة المتمكنة والمستمدة من تلقي العلوم والتمرس في نقلها للاستخدام والتطبيق.

وقد أوضحت سابقاً كيفية بناء القدرة الذاتية في نقل التقنية الخاصة بصهر النحاس وصناعة البندقية بنقلها من البرتغال عام ١٥٦٥ ونقل التقنية بصناعة الحرير من فرنسا عام ١٨٧٣، وكذلك نقل تقنية صناعة النسيج من بريطانيا عام ١٨٨٢. وأصبحت اليابان مختصة بالصناعة حتى إن هذا الاختصاص في تركيز الإستراتيجية الصناعية على التنميط (Standardization). للمنتج وكذلك تنميط الإجراءات وخطوات العمل للعاملين وتنميط المعلومات وكل ذلك عن طريق الإستراتيجية الأساسية في الإنتاج المكثف (Mass Production).إن شعور اليابانيين بضغوط عدم الأمان لمستقبل حياتهم للأسباب البيئية التي سبق التعرض لها أدى إلى تركيزهم الحثيث على مبدأ الكمال والفعالية المتناهية (Optimization) الذي يتحقق عن طريق الإنتاج المكثف والتنميط والتأطير لكافة العمليات الإنتاجية والإجرائية.

ابتدأت اليابان بعد الحرب العالمية الثانية في استحواذ التقنية بفتح المجال للاستثمارات الأمريكية في بناء المصانع واستقدام الخبراء الأمريكيين وتوقيع عقود أسمتها الشركات الأمريكية المستثمرة في اليابان (عقود نقل التقنية) وكانت في عدد من الدراسات تشير إلى قبول الجانب الياباني لدفع نسبة ١٠-٢٠٪ من الأرباح مقابل هذه العقود. وقد استخدم الجانب الياباني حذاقته في استخدام نماذج وإجراءات تتعلق بدفع تكاليف هذه العقود تتركز أهدافها الرقابية في تدريب اليابانيين على التقنية. وكانت هذه الإجراءات المطلوب إعدادها من الخبراء الأمريكيين تتطلب معايير وإثباتات فعلية قبل دفع النسبة المطلوبة على أنها خدمات لنقل التقنية تتطلب رقابة صارمة هادفة لإثبات التدريب وفعاليته ونجاحه. كان لدى اليابانيين النهم للتعلم والتمرس في الإدارة والصناعة والسلوك الغربي لا مثيل له

في العالم. لم يصدر كتاب في أمريكا عن الإدارة وقبل الحرب العالمية الثانية وبعدها إلا وتمت ترجمته إلى اليابانية، حتى إن جميع كتب تايلور رائد الإدارة العلمية وزملائه تمت ترجمتها إلى اليابانية، وبدأ تطبيق أفكاره في الكفاءة والإنتاجية خلال فترة الاحتلال الأمريكي عام ١٩٤٥.

ولإثبات هذا الاهتمام والنهم للعلم والتعلم والتطوير، استقبلت اليابان نظريات وأبحاث وأفكار إدواردز ديمنج الأمريكي ،الذي لم تستوعب أمريكا أفكاره في الكفاءة والإنتاجية ،وذهب إلى اليابان في مطلع الخمسينيات وبقي يعمل في اليابان على مدى (٣٥) عاماً متصلة في القياس الإحصائي للجودة وريادته لنظرية التحسين المستمر للمنتجات ،ولم تكتشفه بلده أمريكا إلا في مطلع الثمانينيات التي عاد إليها وبقي يحاضر ويجوب الولايات لإلقاء المحاضرات حتى وفاته عام ١٩٩٠ عن عمر يناهز (٩٣) عاماً على كرسي متحرك. وقد نال ديمنج الوسام الإمبراطوري وجائزة ديمنج التي يستقبلها اليابانيون بالفخر والاعتزاز كما يستقبل العالم جائزة نوبل. ومثله جوران رائد تصميم الجودة الذي انتشر فكره ونظرياته وتجاربه في إدارة الجودة.

في كل العقود الخاصة بنقل التقنية، كان التركيز الأساسي في اليابان للقضاء على البطالة لأنها،أي البطالة، في أي مكان في العالم مصدراً أساسياً لعدم الاستقرار الاجتماعي والأمني والسياسي والاقتصادي. وركز الاحتلال الأمريكي على بترها منذ البداية في صياغة قواعد التوظيف الدائم التي يعتقد الكثيرون أنها يابانية الأصل، إنما هي يابانية الولادة والمنشأ ولم تكن موجودة حتى في أمريكا إلا أنهم تمكنوا من استخدامها بأسلوب حقق الولاء والانتماء. وقد كانت هذه العقود مع الشركات الأمريكية تحتم على مرافقة ثلاثة يابانيين لكل خبير أمريكي. وحتى إنه كان يطلق للفكاهة على هذا الفريق الياباني، فريق الظل، بأن أحدهما ليحمل

حقيبة الأمريكي أينما ذهب، والآخر ليجلس إلى جانبه والثالث ليقرأ كتاباته ورسوماته وأفكاره من المذكرات التي يكتبها ويرميها بسلة القمامة بمكتبه.

لقد تأثرت الإدارة اليابانية بالإدارة الأمريكية الحديثة دون شك فكراً وممارسة في استيرادها للنظريات الإدارية وتطبيقها كما استوردت السيارة والكمبيوتر والهامبرجر وخلطة الكنتاكي السرية. وعلى مدى أربعة عقود متتالية بعد الحرب العالمية الثانية أتيح للإدارة اليابانية من منطلق توفير المناخ الملائم واللازم والإستراتيجية المخطط لها للرؤية المستقبلية لبناء القدرة الذاتية، لأنه لا مجال لهم إلا ذلك بحكم الجغرافيا والثروات، في الاستثمار بالعلم والتعلم الذاتي حتى قيل إن الهامبرجر والكنتاكي يختلف في جودته وطعمه وأسلوب إدارته وتشغيله عن الشركة الأم التي منحت الامتياز. أكل اليابانيون الخبرات والاستشارات ودراسات الجدوى وهضموها جيداً بما يتفق مع معدتهم مما مكنهم من الاستحواذ وامتلاك تقنية ذاتية اختلفت كثيراً عمّا اشتروه في البداية.

تمكن اليابانيون من استحواذ التقنية بفعل نجاح تجربتهم وممارستهم للشركات المختلطة مع شركاء أمريكيين في عقود التقنية والتي أعطتهم المراحل الخمسة في بناء القدرة الذاتية لامتلاك التقنية. ابتدأت في إدارة وتشغيل المصنع ومعداته في الفترة الممتدة ما بين ١٩٤٥ و١٩٥٠، وانتقلوا بعد ذلك إلى تعلم الصيانة وإجراء العمرات لهذه المصانع والمعدات. وفي الستينيات وصل اليابانيون كما هو معروف إلى صناعة قطع الغيار ومن ثمّ صناعة المعدات بفعل عوامل عديدة مرتبطة بالعمل الجاد تحقيقاً لإستراتيجية بناء القدرة الذاتية من البداية.

المراجع:

Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradictions and Transformations. Kondasha America, Inc. 1995. pp. 41-43, 144-148.

د. عبدالغفار رشاد، التقليدية والحداثة في التجربة اليابانية، بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية، ١٩٨٤، ص ١٠٧-١١٩.

الثقة المتبادلة

إن الفحص الدقيق للإدارة اليابانية يكشف لنا أسرار الإنتاجية العالية لهذه الأمة والتي أصبحت مثالاً يحتذى به عالمياً . وكما أن البحوث الأكاديمية عن الجو الثقوي البالغ والمفترض في علاقة الإدارة اليابانية بالعمال قد أشبعه الباحثون في كتب إدارة الأعمال بالجامعات العالمية. ومع أن جل هذه الكتابات كذلك يركز على الإدارة الجماعية أو المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات، إلا أن هنالك عنصراً أساسياً أغفله معظم الباحثين، وهو أنه إلى جانب الثقة المتناهية من المديرين اليابانيين بالمرؤوسين والعمال، فإن ثقة المديرين بزملائهم وأقرانهم ورؤسائهم تتساوى مع مرؤوسيهم وعمالهم.

يركز علماء الاجتماع على أن الجفاء وانعدام الألفة يؤثر في نوازع النفس البشرية؛ لأن انعدام الصداقة بين العاملين يقلل الثقة ويزرع الحسد والحقد والكراهية بدلاً من الألفة والمودة. إن الرقة والتهذيب مصدرها النفسي الثقة المتبادلة من خلال بناء العلاقات الاجتماعية والصداقة المبنية على تبادل المصالح وانعدام الأنانية. إن نوازع النفس البشرية تتصف بالتعقيد والتقلب والتغير والمزاجية، إلا أن اليابانيين بحكم ظروفهم المعيشية (الجغرافية والديموغرافية) يتصفون بالرقة والتهذيب وحدة الذهن أو ما يمكن وصفه بالحذق والمهارة (Subtlety) التي تنبع من أمور تربوية والعشرة الطويلة في العمل بروح الجماعة والثقة المتبادلة التي كونت فيهم هذه الخصال، ولأن العمال يتولون شؤون عملهم بأنفسهم دون رقيب مما يولد فيهم الرقة والتهذيب. فالثقة والاعتمادية المتبادلة بين الشركات أدت إلى تقليل التكاليف على صناعة السلعة، إذ لا ضرورة لدى المصنع لتوفير حيز للتخزين بأن تقوم الشركة الموردة للأجزاء بتمويل المصنع بقدر كافٍ من القطع التي تكفي لأيام

معدودة. هذا السلوك يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الإنتاج وتقليل التكلفة على المصنع لأسباب التنسيق المبني على الثقة المتبادلة بين المصنع والمورِّد. إن الاعتمادية بين الشركات ظاهرة فريدة لا يجاريهم بها أحد في العالم منطلقة من مبدأ الثقة والجماعية والتي يصدر عنها الألفة والمودة بما تنطوي عليه من اهتمام ودعم للزملاء من خلال إقامة علاقة وثيقة وصداقة.

إن توفر عنصر الثقة المتناهية بين المديرين ومرؤوسيهم وعمالهم وكذلك بين المدراء وأقرانهم ورؤسائهم يؤدي بسهولة إلى الاستنتاج الأول ببساطة الهيكل التنظيمي للشركات اليابانية الذي يؤدي في النهاية إلى قدرة الشركات اليابانية على المنافسة كونهم منتجين بتكاليف أقل من مثيلهم في الدول الغربية. ولأنهم يفترضون جدلاً بأن الموظفين والعاملين على كافة المستويات مؤهلون وقادرون على أداء العمل وفوق كل ذلك كله ذو ثقة متناهية باهتمامهم بمصالح الشركة. وكما هو معروف، بأن الشركات اليابانية لا يوظفون مديرين تنفيذيين برواتب ضخمة، كما في الغرب، والذين يتركز عملهم في مراجعة وتقييم الدراسات المقدمة وتحويلها إلى من يليهم من مديرين تنفيذيين آخرين ذوي رواتب ضخمة. لا تشغل الشركات اليابانية نفسها في كتابة الوصف الوظيفي كما في الدول الغربية ومن تحذو حذوها والذي يحدد به الأمور الخاضعة لسلطات المديرين والتي مع الوقت تصبح إقطاعية خاضعة لهم وعلى أثره يبدأ الصراع بين إقطاعيات المديرين. وبدلاً من كل ذلك فإن الهيكل التنظيمي والأعمال التنفيذية في الشركات اليابانية تتصف باليسر والسهولة والمرونة ،لأنها في قمة الهرم الإداري تكون هزيلة ونحيلة جداً وكبيرة على المستوى التنفيذي المحقق للأرباح. ولهذا يردد البعض أن الشركات اليابانية تزدحم بأعداد كبيرة من الموظفين، بيد أن هذا العدد الهائل هم من أصحاب الياقات الزرقاء أو من أصحاب الوظائف المحققة للأرباح. كما أن

المستويات الدنيا والمتوسطة من الموظفين والفنيين والعمال في الشركات اليابانية يلاقون منذ تعيينهم تدريباً مكثفاً ويتنقلون بين الأنشطة المختلفة ويعملون بأيديهم مقارنة بالمديرين الأمريكيين أو الغربيين أو من يحذو حذوهم في الدول الأخرى بالجلوس في المكاتب وكل عملهم يتركز في معضلة الأواني المستطرقة في مديرين يراجعون (Reviewers) بعضهم على بعض. لهذا يرى كثيرٌ من الخبراء الإداريين في أمريكا أن الهيكل التنظيمي الياباني يتصف باللامركزية وقلة المستويات الإدارية مقارنة بالهيكل التنظيمي الغربي، لأن المشرف الياباني مثلاً يتصل مباشرة بمدير المصنع مقارنة بأقرانه الغربيين الذي ترى في هياكلهم التنظيمية ضرورة اتصاله بثلاث مستويات قبل وصوله إلى مدير المصنع. فمثلاً بين العامل والرئيس التنفيذي في شركة فورد أحد عشر مستوى، بينما بالمقارنة تجد في تويوتا فقط ستة مستويات، ولذلك تجد التكاليف غير المباشرة لشركة فورد، بالإضافة إلى الروتين سبباً في ارتفاع تكلفة السيارات الأمريكية مقارنة بالسيارات اليابانية.

وإن كان هناك عناصر أخرى أدت إلى زراعة الثقة المتبادلة وحصاد آثارها مثل الوظيفة الدائمة وغيرها من الأساليب اليابانية، فإنها تبقى ثابتة ذات آثار إيجابية على تخفيض المستويات في الهيكل التنظيمي والتركيز على العمل بدلاً من التركيز على حل الصراعات وبالنهاية تؤدي إلى تخفيض التكاليف. ومن الصعوبة بمكان تطبيق الأساليب اليابانية المبنية على الثقة المتبادلة في الإدارة الغربية ومن تحذو حذوها والتي تتصف بغياب الثقة وهياكل تنظيمية منتفخة في الإدارة العليا ذات التكاليف غير المباشرة العالية. فإذا نظرنا إلى الدراسة المقارنة بين الشركات الأمريكية واليابانية والتي ثبت فيها أن الشركات الأمريكية يتوفر بها عشرون ضعفاً من المستشارين القانونيين وسبعة أضعاف من المحاسبين، بينما يتوفر في الشركات اليابانية خمسة أضعاف المهندسين عن الشركات الأمريكية، تتضح لنا الفجوة في

عنصر الثـقة وكثـرة المراجعين (Reviewers) في الشركـات الغربية وقـلة العاملين (Doers) على أثره تستـمر لعـبة الأواني المستطرقـة في الإدارة الغربيـة ومن تحذو حذوها مقارنة بعنصر الثقة في الإدارة اليابانية التي حققت المعجزات. ولا شك أن دول حوض الباسيفيكي أو النمور الســتة تحذو حذو اليابان الآن في زراعة وتطوير عنصر الثقة ما بين الإدارة العليا والعـاملين مما يمكن للإدارة العربية الاقتداء به بزرع عنصر الثقة المتبادلة بدلاً من الحقد والحسد وآثارهما السلبية بهياكل تنظيمية منتفخة في قمة الهرم وذات التكلفة العالية وهزيلة على المستوى التنفيذي المحقق للأرباح.

المراجع:

د. عبدالغـفار رشاد، التقليـدية والحداثة في التجربـة اليابانية، بيروت، مـؤسسة الأبحاث العربية، ١٩٨٤، ص ٨٣-٨٥، ١٣٣-١٣٧.

Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradictions and Transformations. Kondasha America, Inc. 1995. pp. 43-54.

Musashi, Miyamoto. The Book of Five Rings, New York, Bantam Books, 1982. pp. 38-52.

Joran, Joseph M. Joran on Leadership for Quality, New York: The Free Press, 1989. pp. 76-78.

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanees Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 164-166.

الجماعية

إن أسلوب حياة اليابانيين برمته يرسم صورة لأمة وشعب متماثل ومتوحد من حيث العرق والتاريخ واللغة والدين والثقافة جبلتهم العزلة والفاقة والجغرافيا بوشائج القربى الحميمة التي لم تترك للخصوصية والتفرد مكاناً وجعلت الألفة والمودة نظاماً موروثاً لا غنى لهم عنه. إن الأساس والقاعدة للعمل المشترك أو ما أسميته (الجماعية) في اليابان يعود إلى نمط الحياة في زراعة الأرز الذي يعود إلى آلاف السنين، حيث إنه هو الطعام والغذاء الأساسي للسكان. فزراعة الأرز تتطلب بناء صيانة نظام للري يحتاج إلى العديد من الأيدي العاملة. والأهم من ذلك كله أن زراعته وحصاده لا يمكن مطلقاً أن يتم بكفاية (أي يكفي احتياجات عائلة واحدة مثلاً) إلا بتعاون أكثر من عشرين فرداً على العمل الجماعي في زراعته وحصاده وتجهيزه. إن الأسرة الواحدة التي تعمل منفردة لا يمكن لها إنتاج ما يكفيها من الأرز، ولكن إذا عملت عدة عائلات معاً يكون بإمكانها إنتاج محصول يفيض عن حاجتها جميعاً . وكانت هذه العادات في جماعية الإنتاج وصولاً لحد الكفاية جزءاً من حياتهم نتيجة الاعتماد على الذات وسياسة العزلة عن العالم حتى عصر الميجي أو عصر النهضة عام ١٨٦٨.

الشركات اليابانية وحتى المؤسسات الحكومية تشبه العشائر في عالمنا العربي، حيث إنها مجموعات متآلفة تربط أفرادها صلات ووشائج مؤدية إلى المودة والألفة والثقة. فالياباني يؤمن أن حرية الفرد لا تتم ولا تكتمل إلا إذا تنازل برغباته عن مصالحه الذاتية في سبيل المصلحة العامة. فالفرد في اليابان ليس له قيمة تذكر بالنسبة إلى الجماعة، إذ كان لا بد أن تظهر لحيز الوجود أحد القيم الاجتماعية المركزية والأكثر أهمية من أي قيمة أخرى، والتي من غيرها لا يمكن لأي مجتمع

أن يستمر في الوجود. لقد استطاع اليابانيون بسبب عزلتهم عن العالم آلاف السنين حتى عام ١٨٦٨ البقاء على قيد الحياة بفضل قدرتهم على العمل الجماعي في إنتاج الأرز، والتي تجذرت وتعرقت ولا زالت قاعدة وخاصية للإدارة والإنتاج والصناعة.

تتجه الثقافة والحضارة اليابانية بمصادرها التاريخية والجغرافية دائماً نحو الجماعات التي تبدأ بالوحدة وهي الأسرة، وتمتد خلال علاقات الزمالة التي يكونها الفرد خلال تربيته وعمله وتعليمه وتضمن ذلك الشركة التي يعمل بها لتحقيق مصلحتها في إحداث هذه الجماعية. فذاتية الفرد تختفي كلية في ذاتية الجماعة، والفرد لا يعمل من أجل منفعته الشخصية قصيرة المدى وإنما من أجل رقي جماعته أو الجماعات الأكبر التي هو عضو فيها. كما يتحدد مركزه من خلال أداء جماعته أكثر مما يحدده أداؤه كفرد. فصلة الفرد بالجماعة تُعَدُّ روحية؛ لأنه يعمل على تحقيق الاعتراف به الذي تمنحه إياه جماعته ومن أجل اعتراف الجماعات الأخرى بجماعته ،وليس من أجل مجرد منفعته المادية قصيرة الأجل، المتمثلة في مرتبه الشهري. إنها الذاتية الجماعية التي تجعل من التوظيف مدى الحياة وسيلة رئيسية لتحقيق الولاء الأبوي الذي تقدمه الشركة لموظفيها وعمالها وتسترده في صورة جهد أعلى من العامل الذي يعمل ليس فقط من أجل نفسه، ولكن من أجل مجد وسمعة الشركة التي تحقق له الاعتراف بالذات ومظلة الحماية للأسرة.

الفرد لا يستمد مركزه تبعاً لقدرته وقيمته الفردية، وإنما على أساس عضويته في واحدة من الجماعات المترابطة. إن المجتمع الياباني، بناءً على ثقافته، يمنح الاعتراف للجماعات أولاً وكرامة الفرد تعتمد على عضويته في جماعة يخضع لقواعدها. إن أية محاولة للتركيز على الكرامة والحقوق الشخصية الفردية خارج الجماعة تؤدي إلى العزلة وفقدان المركز للفرد.

وينظر اليابانيون إلى الجماعة على أنها قيمة اجتماعية نتج عنها عادة يتمسكون بها ألا وهي تحمل المسؤولية الجماعية؛ لأن المحاربين الساموراي وهم في قمة الهرم الاجتماعي يعتبرون أن خطأ فردياً في المعركة يكون قاتلاً للجميع. فالمسؤولية الجماعية عنصر رئيسي ومن الخصائص المجتمعية في العصور القديمة ،إذ كانت العادة إذا ارتكب فرد جريمة كان يتم معاقبة جميع أفراد العائلة بالإضافة للجاني. وانتقلت هذه الخصائص المجتمعية وأصبحت من الخصائص للإدراة اليابانية.

فإذا ظهرت الحسابات الختامية للعام المعني وكانت النتائج سلبية على الشركة وتحققت خسائر، فمن المألوف جداً أن يتحمل جميع العاملين المسؤولية في تخفيض رواتبهم وعندما يتم تحديد شخص لتحمل المسؤولية الفردية فإن معنى ذلك أن يقدم استقالته ويتم ذلك فقط على أنها عملية استثنائية وتبقى القاعدة في المسؤولية الجماعية. والحوافز أو المكافآت الفردية المتميزة غير موجودة في الشركات اليابانية إذ إن المكافأة تكون للمجموعة بواقع محدد مثلاً رواتب ستة أشهر للعام الذي تحققت فيه أرباح معينة، ولا تجد مفارقات بين العاملين في المكافآت؛ لأن الموظف الياباني يستمد قناعته الكبيرة من كونه عضواً نافعاً في مجموعة، ويرفض حسب مثلهم الشعبي (أن يبرز كإبهام متقرح وسط مجموعة أصابعه). فالمدير الياباني كذلك لا يستطيع أن يختار أو يعين أو يفصل أي موظف، كما أنه لا يستطيع أن ينقل أي موظف من وإلى إدارته إذ يتم ذلك عن طريق إدارة شؤون الموظفين للقضاء على أي شعور بالفردية. كما أن تحريك موظف ضد آخر أو استخدام سياسة فرق تسد لا يمكن الاستفادة منها.

يقول كيسنجر: بأنه يصعب عليك أن تعرف مع من تتعامل في اليابان ولا يمكن أن تنسب النجاح إلى فرد معين. في الاجتماعات تجد كبيرهم يتكلم وكلٌّ

من معه جالسون صامتون وتعتقد أنهم لا دور لهم في المناقشات وتكتشف لاحقاً أن السلطة لدى هؤلاء الصغار وليس كبيرهم؛ لأن المسؤولية جماعية. أي محاولة إستراتيجية لحث الإدارة العليا بالاتصال ومحاولة تحريك أي موضوع من خلالها لا يمكن لها النجاح وتعطي نتائج عكسية، لأن السلطة لدى الصغار. باختصار، إن كل الفعالية والكفاءة والإنتاجية اليابانية تحققت بسبب تنمية وتطوير روح العمل الجماعي في التآلف والتعاون والمودة والثقة. إن الانتماء الاجتماعي أساسه الألفة المنطلقة من الشعور بالمسؤولية الجماعية. إن الفرد الذي يفقد هذا الود والألفة مع الجماعة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية الفردية والجماعية معا. وينتج عن انعدام الألفة أفراداً كحشد لا تربطهم رابطة. ويلاحظ هذا السلوك الفردي في مواقع العمل في الإدارة الغربية؛ لأننا نؤكد للعامل والموظف بأن المشاعر الشخصية ليس لها مكان في موقع العمل.

إن حرية الفرد الياباني لا تتحقق إلا بتنازله عن رغباته ومصالحه الذاتية في سبيل المصلحة الاجتماعية العامة. فهم يرون أن الفرد المهتم بمصالحه الذاتية فقط سيكون بحالة حرب مع الآخرين وعلى أثره لا يتحقق العيش الكريم للمجتمع. ولذلك فإن المؤسسة الاجتماعية تحفظ التوازن مع الحرية الفردية التي تنعكس في اليابان في طريقة بناء بيوتهم المتراصة والمتجاورة بسبب أسعار الأراضي الباهظة الثمن ومساحة أراضيهم الصالحة للاستعمال الإنساني ، مما كان له أثر على الجماعية والاعتماد على التعاون الجماعي بدلاً من الاستقلالية والاعتماد على الذات وحماية الأنماط الفردية. فالنظرة الفردية للعمل أدت إلى التركيز على حسابات التكاليف ونظام المعلومات ومعالجتها المالية وتحميل التكاليف على الإدارات وعدالة هذا التحميل. النظرة الجماعية اليابانية لا تتجه إلى التقويم القصير الأمد أو التقويم الفردي لتكلفة الإدارة أو القسم. فهم يرون الحياة الصناعية والخدماتية بأنها

متشابكة ومتكاملة في العلاقات المشتركة التي لا يمكن من خلالها للفرد أن يكون له بطولة فردية في إنتاج سلعة أو خدمة بمفرده وهذه النظرة الجماعية تتفق مع منطق الأمور بأنه لا يمكن للفرد أن ينتج دون المجموعة. فالاقتراحات اليابانية لا يمكن لها إلا أن تصدر من مجموعة عمال معاً. فالعقلية اليابانية تؤمن بالعمل الجماعي لأن طبيعة الأمور تقضي بأن أي شيء لا يتم نتيجة للجهد الفردي وحده. فالمعتقدات اليابانية ركيزتها أن جميع الأمور المهمة بالحياة تتحقق بفضل العمل بروح الفريق أو بفعل الجهد الجماعي المشترك. ولأن كل شيء في اليابان مبني على المسؤولية الجماعية، التي تعزز القيم المشتركة. ولهذا فإن نظام الاقتراحات الجماعي وليس الفردي هو المتبع.

المراجع:

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanees Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 15-32, 121-127, 140-144, 188-195, 208-216.

Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradictions and Transformations. Kondasha America, Inc. 1995. pp. 39-54, 238-244, 271-273.

الإجمــــاع

أول هذه الحقائق أن الإستراتيجيات والسياسات العليا والقرارات المصيرية يتم اتخاذها من قمــة الهرم (من أعلى إلى أسفل بالإجماع) ويتم نقلهــا إلى المستويات الأدنى بعد ذلك للتنفـيذ. وتعود المعلومــات التنفيذية لهذا القــرار (من أسفل إلى أعلى بالإجماع) عن كيفية التنفيذ للإستراتيجية والسياسات والقرارات المتخذة. ربما أن هذه الخاصية يمكن القول بتطابقها وعــالميتها مع الشعوب والأجناس الأخرى أي لا جديــد فيمــا يتم من المدير اليــاباني مقــارنة بالمدير العربي أو الغــربي هنا، إلا بالإجماع مع خاصية الرنجي وغيرها التي سنأتي لتفصيلها لاحقاً .

ما يدعو للمفارقات والغرابة أن المدير الـياباني من خلال عملية اتخاذ القرار أو في صناعتــه، فإن الخاصيــة الرئيسيــة التي يصعب علينا ممارستــها من المديرين العرب هي خــاصية الاتفاق الكلي أو الإجــماع في الرأي للمجمــوعة التي تصنع القرار أو حتى الإدارة العليا التي تتخذه. هذا الإجماع يتطلب جهداً وصبراً ورؤية حواراً وتنميــة وتطويراً لتحقيق الانســجام والتوافق العاطفي بين أفراد المجــموعة. هذه العملية الإجرائيــة الصبورة في بناء الإجماع يسمونهــا (نيماواشي) والتي تعني زراعة الشجرة كــاملة بما فيها التربة التي تغذي جـذورها وتوقف موتها. أي إنه لا يمكن لفرد من المجمــوعة أن يمنع فرداً آخر من رفض الحل المفــروض لمشكلة معينة دون أن يبحث معه جذور رفضه لهذا الحل ومن الضرورة بمكان تحويل الرفض إلى مرحلة الإجماع على ما تم اتخاذه من قرار للتقيد بتنفيذه.

هذه الخاصــية في الإجــماع تتطلب مـقدرة ومهــارة متـميزة في الـعمل مع المجموعــة أو العمل بكونها فرداً في مجمــوعة، وهي من أكثر الخصائص المحـببة والمحققــة للتميز والفــعالية، وهذا سر تميــز الإدارة اليابانية في التحــمس العاطفي

للترابط بين الأفراد في الإدارة اليـابانية بحيث أصبحت جزءاً من حـياتهم. فالمدير الياباني لا مجـال إلا بتوفر مقدرته على التعـبئة العامة لفكر وإبداع وجـهد أصغر عامل لديه لأنه بدون ذلك لا يتحقق له (الإجماع).

ولكن ما الذي دعى اليابانيين للتـركيز على هذه الخاصية المحـببة؟ دون شك يعود ذلك إلى جغرافـيتهم وتاريخهم التي تتميـز بكونها فقيرة بالثروات الطبـيعية جغرافياً وتسلط القلة والنـدرة والفقر على فكر وهاجس كل ياباني تاريخياً بشكل مقلق ومفرط حتـى الآن. هذه الخصائص الجغرافية والتاريخـية أصبحت جزءاً من حضارة اليابان المعاصرة ،والتي كان آخـرها نتائج الحروب العالمية الأولى والثانية، والتي أوصلتهم إلى ما يمكن تسميته بحضـارة الحرب ضد الفقر والعوز، أو ما قد يمكن أن نستخلـصه من التصرفات المعـاصرة التي تركز على أن الاقتـصاد الياباني منظم حول محور الاقتصاد المرتبط بالحرب، ولذلك فهم يشعرون دائماً وكأنهم في حرب اقتصادية، ومن المستغرب عليهم جداً أن يكون هناك مثالية يمكن أن يتخيلها أي ياباني بأن الدول المتقـدمة الأخرى ستتـعاون مع بعضهـا بعضاً لضمـان حماية الآخريـن من الفقـر والقلة والعوز. إن كل مـا نراه من تقدم في اليـابان على أنه نتيجة للتـراكمات التاريخية والجغـرافية في محاولة الهروب أو الابتـعاد عن الفقر والقلة والندرة والعوز وهاجسـهم المفرط وليس كنزعة استعمارية كـما عهدناها من دول متقدمة غنية أخرى عبر التاريخ المعاصر والقريب. إن إفراطهم في العمل الجاد ليس إلا من منطلق ما يمكن تسميته الحاجة أم الاختراع وحاجتهم إلى القضاء على هاجس الفـقر والقلة أوصـلهم إلى مرحلة التـقـدم هذه، ومع هذا كله لا يزالون يخافون من الفقـر. ولهذا كله تجد الشركات اليابانية منظمـة هيكلياً حسب التنظيم العسكري، لأن هاجـسهم الدائب والدائم هو (البـقاء) وهذه الكلمة، أي البـقاء، تجد مـعظم المديرين اليابانيين يرددونها خـلال لقائهم مع أقرانـهم المديرين الغربيين

والعرب. ولـهذا فإننا لا يجـب أن ننسى أن العاملين في شـركة يابانيـة يعتـبرون أنفـسهم جـميـعاً ضـمن عـائلة واحدة، وهذا التنظيـم العسكري يعكس كـالمرآة خصائص النظام الأبوي الذي يعطي كبير السن أو الأب السلطة المطلقة.

نعود مرة أخـرى للإجماع الذي يمارسه اليابانيـون في الإدارة على أنه حاجة نابعة من التاريخ والجغرافيا. فجغرافيـا قلة الثروات الطبيعية المقترنة بتاريخ الحروب والبقاء أدت إلـى التنظيم العسكري بالفكر الحربي في بناء الاقـتصاد وكأنه اقـتصاد حـرب ولا زالوا يعتـبرون أنفـسـهم في حرب اقـتصـادية للبـقاء دون أي تفكيـر استعماري؛ لإن اقـتصادهم دون هذه الخصائص الأساسية كان سـيبقيهم دون شك في حـدود (٥٠٠) دولار لدخل الفـرد بدلاً مما هي عليـه الآن والتي وصلت إلى (٢٠) ألف دولار دخلاً للفرد عام ١٩٩٣.

إن البـحوث العـديدة في أمـريكا وأوروبا أثبـتت بأن الإجـماع في اتخـاذ القرارات يؤدي إلى الإبداع والفعالية في اختيار أفضل الحلول التوفيقية والكفاءة في التنفيـذ من خلال التنسيق والتـعاون في ذلك للالتزام ومناصـرة جماعيـة للقرار. والرموز والطقوس اليابانية في الرنجي تؤكد ضرورة تمرير القرار على ما لا يقل عن ٦٠ إلى ٨٠ مديراً بالنسبـة للقرارات المهمة والتي تتطلب وقتـاً وصولاً إلى إجماع أولاً والذي ينتج عنه التزام بالقرار ومناصرة تنفيذه. ولهذا فإن القرارات في اليابان ليست مسؤولية فردية منطوية على لائحة صـلاحيات محددة للفرد، بل يُعَدُّ القرار مسؤولية جـماعية ويتحمل الجمـيع مسؤولية الاشتراك في التنفـيذ ونجاح القرار أو فشله. الإجماع وليس الأغلبيـة من عوامل انعدام الكفاءة الإدارية في اليابان إذ إن اتخاذ القرارات بنظام الرنجـي وكذلك لوجود نظام هوشيكي الخاص بالاسـتشارات الأفقـية والعـامودية والتداول الطويـل الأمد الذي يأخذ وقـتاً وصـولاً إلى مرحلة الإجمـاع. إن الإجماع على صناعـةٍ واتخاذ القرار بنظام الـرنجي وهوشيكي يؤدي

إلى انعدام الكفاءة الإدارية نسبيـا لطول الوقت الذي يتطلبه القرار، إنما يبقى القرار فعالاً في النهاية.

المراجع:

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanees Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 22-47, 121-144, 316-329.

العمـــل الجـــاد

بعد خاصية الإجماع، يتميز اليابانيون بقدرتهم الفائقة على العمل الشاق والجاد لساعات طويلة مقارنة بغيرهم من الأوروبيين والغربيين أو العرب بشكل عام. اليابانيون يرون العمل على أنه في منزلة مقدسة كما في الديانات السماوية. فهم يرون العمل كجزء من أشياء أخرى مؤدية إلى النمو والتطوير الذاتي للشخصية، كما يرونه بأنه الشيء الوحيد المحقق لنمو وتطور وسمو الذات ولا شيء غيره البتة. العمل بالنسبة للياباني هو الشيء الوحيد المحقق للحصول على ثقة الآخرين وبناء الشخصية. ولأن اليابان جغرافياً تُعَدُّ بلداً فقيرا من حيث الثروات الطبيعية، لذلك فإن من يعمل بجهد وجد وتفان يُعَدُّ مصدره الوحيد لتحقيق الذات والحصول على أعلى المراتب والتقدير المجتمعي وإلا فلا ضرورة لوجوده على وجه الأرض ومن الأفضل له أن يموت أو ينتحر.

ولا بد من إعطاء صورة لأثر الديانة الوضعية كالشنتو والبوذية اليابانية والكونفوشية والجودوشينشو والشينجاكو في تركيزها جميعاً على الأسرة والمساواة، كما تركز على الاقتصاد والتدبير والأمانة والعمل الجاد والموقف التقشفي تجاه الاستهلاك، بينما أجلت موضوع الربح للأمد الطويل. إن الأهمية القصوى للعمل تجذرت حتى أصبحت قيمة اجتماعية، إذ إن قيمة الموظف في مجتمعه السكني أمام أهله وجيرانه مرتبطة بوصوله المتأخر إلى منزله بعد الساعة التاسعة مساء بصفته شرفاً تناله الأسرة في أوساط الجيران. فالعمل يبدأ صباحاً وينتهي في الخامسة-السادسة مساءً وينصرف الموظفون والمديرون بانتقالهم إلى أحد المطاعم أو صالات اللعبة اليابانية المشهورة لديهم (باشينكو) وفي الثامنة يتجهون إلى القطارات ليصلوا بيوتهم في التاسعة مساء. وإذا لاحظ الجيران أن أحد العاملين يعود مبكراً

فإنهم يتوقعون أنه يواجه بعض المتاعب في عمله ويشكل ذلك إحراجاً للعائلة أمام الجيران.

العمل الجاد للياباني شيء مقدس ومن لا يعمل ويحاول الخروج عن إجماع المجموعة يجد نفسه مضطراً للانتحار ،لأنه لا يوجد لديهم أي اهتمام آخر غير العمل للأسباب السابقة الذكر في التاريخ والجغرافيا. وأكثر ما يزعج الهيئات الطبية اليابانية في العصر الحديث ما يسمى باللغة اليابانية (كاروش) أو الوفاة بأسباب الإرهاق أو الإدمان على العمل، والذي يهدد نصف المجتمع الياباني العامل.إن جل تركيزهم واهتمامهم بالعنصر البشري يركز في البحوث والدراسات المعاصرة على هذا الوباء الذي قد يؤثر في المجتمع الياباني بشكل مزعج، والذي لا نعرف له آثاراً في عالمنا العربي ألا وهو الموت من الإرهاق أو الموت من العمل الجاد أو العمل الشاق.

لا شك أن ظاهرة الإدمان على العمل المنتشرة في اليابان والتي بدأت تنتشر في بعض البلدان المسماه (الحوض الباسيفيكي) تُعَدُّ سلوكاً مقبولا والتي تمثل نمطاً سلوكياً في الارتباط بالعمل إلى درجة كبيرة. إن هذا الإدمان أو الارتباط الكبير بالعمل لا شك يؤثر في توازن الشخصية ويعتبر نمطاً سلوكياً غير سوي. وهنالك سبب آخر لهذا الشغف أو الانفعال المتحمس وغير الطبيعي للعمل ألا وهو الخاصية الاجتماعية اليابانية في قابلية التحرك المجتمعي السريع، أي اتسام المجتمع الياباني بامتزاج الفئات الاجتماعية وسرعة التحرك من فئة إلى أخرى نتيجة العمل الجاد. إنه من غير المستغرب أبداً في اليابان أن يقول العامل بأنه يشعر بالدفء والرابطة الأقرب لزميله العامل معه في الشركة أكثر من رابطة القربى من أهله ومجتمعه العائلي. لقد قرأت منذ فترة تعليقاً على مقابلة أجريت مع رئيس مجلس إدارة شركة سوني المعروفة عالمياً عندما قال ما معناه بأنه يشعر بقرب ورابطة أقوى

مع أصغر عامل في شـركة سوني من علاقته مع زملائه وأقرانه بالشـركات اليابانية الكبرى المتعددة الجنسية. وعندما سألوه عن السبب لهذا الـشعور بالرابطة الأقوى مع عامل سـوني، أجابهم بأنه (لأن من هؤلاء العـمال في سونـي سيكون رئيس مجلس الإدارة اللاحق والذي سيخلفني وليس غيره). إن هذا الشعور الجياش نحو إدمان وعشق العمل وزملاء العمل لا يماثله أي شعور في أي بقعة من العالم.

ونظراً للاهتمام بآثار إدمان العمل كظاهرة اجتماعية خطيرة بتأثيرها في الحياة العامة للثـروة البشرية، فقد قامت وزارة الصـحة بإجراء دراسة اجتمـاعية أظهرت آثاراً سلبية على وقع الحياة الطبيعيـة. وترى وزارة الصحة أن التضحية بهذه الثروة البشرية التي حققت المكانة الدولية لليابان بسبب قدرتهـا الإنتاجية قد تتأثر مستقبلاً بسبب انتـماء العامل إلى شركـته أكثر من انتمـائه إلى أسرته. وكنتيجـة للدراسة والهدف في الحـفاظ على الثروة البشـرية، قامت وزارة الصحـة بإقامة مصـحات وعيادات طبيـة نفسية وصلت إلى (٥٠٠) عيادة منتشـرة في البلاد لعلاج حالات الإدمان على العمل. وعـلى النقيض، قامت الهيئـات النقابية المتخـصصة في كل صناعة برفض ما وصلت إليه هذه الدراسة، وابتدأت الحوار الجاد بأن هذا ما تسميه الدراســة إدمـاناً ليس إلا عــشق العـمـل الذي أوصل البـلاد إلى هـذه المكانة الدولية. وترى النقـابات كذلك أن التوجـه العام لعشق العـمل ينعكس فيمـا قرره جمـيع العمـال بالإجماع عندمـا قررت الحكومـة تعطيل العمل ليـوم إضافي في الأسبوع مع أجر مضاعف في حالة العـمل الإضافي لهذه العطلة الإضافية إن قرر العمـال بالإجماع مواصلة العـمل بيوم العطلة المقتـرح مع التنازل الكامل عن أجر هذا اليـوم ورضوخ الحكومة للـمطالب العمـالية بالاستـمرار بالعـمل. وبقي هذا الموضوع ما بين نتائج دراسات وزارة الصـحة التي تسمى هذه الحالة بالخطر (إدمان العمل)، وبين النقابات التي تسـميه (عشق العمل)، قراراً سيـتخذه مجلس الدايمو

(النواب والشيوخ) للفصل في الخلاف ما بين وزارة الصحة والنقابات ما يعكس العمل الجاد الذي نحن بصدده.

وقد نتج من هذا العمل الجاد أن أصبح لدى الفرد الياباني موجودات تعادل ثلاثة أضعاف موجودات الأمريكي. ويتحقق لهم توظيف كامل وبنسبة عطالة ضئيلة بلغت عام ١٩٩٤ بنسبة ٣٪ مع تضخم بنسبة ١٫٨٪ يرافقه نسبة إدخار بالمتوسط العام بنسبة ١٤٪. ويرى السيد (Taichi Sakaiya) مؤلف كتاب (What is Japan?) أن الياباني يستطيع التوقف عن العمل والحصول على إجازة مدتها تسع سنوات بما لديه من مدخرات وموجودات. ومما يعكس العمل الجاد كذلك ما صرفته الشركات اليابانية على موظفيها لأغراض الترفيه والسفر للخارج الذي بلغ (٤٠) بليون دولار لعام ١٩٩٣ مقارنة بمبلغ (٣٠) بليون دولار تم توزيعها على المساهمين.

المراجع:

Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradictions and Transformations. Kondasha America, Inc. 1995. pp. 32-47, 133-135, 236-237, 273-283.

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanees Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 199-200.

د. عبدالغفار رشاد، التقليدية والحداثة في التجربة اليابانية، بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية، ١٩٨٤، ص ٧٠-٧٤، ١٥٤-١٥٥، ١٧٠-١٧٢.

المسلك والموقف

في اللغة والحضارة اليابانية يتم استخدام تعبيرين متناقضين هما (توتيمو) و (هون). توتيمو تعني مبدأ وقاعدة وعنصر عاطفي أو الموقف، بينما هون تعني المقصد الحقيقي والباعث الأساسي أو المشاعر الحقيقية أو المسلك. يستخدم اليابانيون تاتمو وهون في وسائل اتصالهم الشفهي والكتابي، حيث إنه يسمح للشخص بالتعبير عن (هون) مقصده الحقيقي وباعثه الأساسي ومشاعره الحقيقية، أي مسلكه، بشكل غير رسمي وفي حالات نمو العلاقات بين شخصين وارتفاع الحواجز بينهم ويتم استخدامها على أنها طريقة للتنفيس. وفي العلاقات الرسمية يتم استخدام وسيلة الاتصال (توتيمو) التي تعبر عن المبدأ والقاعدة أو الموقف الذي يمثل رأي الشركة أو المجموعة أو رأي الجهة البيروقراطية مثلاً وليس بالفعل رأي الشخص نفسه. ويتعامل اليابانيون في أنماط وسائل الاتصال بينهم ومع الأجانب باستخدام هذه الأفكار والمشاعر المتناقضة، أي أنه لدى الشخص مبدأين متناقضين في عقله وفي الوقت نفسه ويتعامل مع كليهما أي أن المسلك يتعامل مع نقيضه الموقف بشكل معتاد وبصفته جزءاً تم حفره في عقول اليابانيين وكجزء من الحضارة والتقاليد اليابانية. إن استخدام (توتيمو) و (هون) معا يُعَدُّ جزءاً من الممارسة في الحياة اليومية وقبولاً لهذا الفكر المتناقض.

هذه المقدمة أساسية لتوضيح الاختلافات في أنماط وسائل الاتصال، حيث إن الانطباع الوارد والمعروف بخصوصية وسائل الاتصال اليابانية، حيث إن استخدام (نعم) و (لا) غير واضح. ليس فقط أن اليابانيين لا يقولوا (لا) ولكنهم يرتبون أهمية قوية على عدم استثارة جواب (لا) من الآخرين. والأسباب لمثل هذا النوع من التعامل يبدأ في ضعف الجدلية لدى اليابانيين كحضارة وتقاليد، أي إن

اليابـانيين ليس لديهم الشجـاعة للخـوض في مجـادلات ولهذا السبـب لا يقول الياباني كلمة (لا) في حديثه أو اتصاله والسبب الآخر لاستخدام تاتمو بأن اليابانيين يأخذون كلمة (لا) عند سـماعها بطريقة شـخصية جارحـة لكبريائهم. وحيث إن الشركات والبيروقراطية اليابانية تعول بأهمية قصوى على فكرة التناغم، فإن هؤلاء الذين ينتمـون إلى المجموعة يعتـبرون أي نقاش أو مجـادلة على أنه عنصر ممزق. وسبب ثالث لاستـخدام توتيمو و هون أو الموقف والمسلك وبعدم إيضـاح المقصد الحـقيـقي بقـول (لا) أو (نعم) بشكل واضح هو لتـجنب الاسـتفـزاز الناتج عن علاقـات مؤدية إلى مـزيد من المجادلات والمناقـشات وهو ما يعني عنـدهم تبادل العداء. ويرى العالم النفـسي الياباني ماياموتو أن ترك الحواجـز بين الناس سيمنع تبادل العداء من الظهـور ويسميهـا الانعكاس والتناغم الذي يدعم الحس بالاتكالية المتبـادلة. ومن وجهة نظر نفسـية، فإن استـخدام توتيمـو وهون مع البعض يعني العجز عن التعامل مع دوافع المرء والـتصرف بدون عواطف. إن اليابانيين يرون أن ارتداء القناع بحـضارتهم وتقـاليدهم هـو علامـة مميزة للنضج والذي هو بالفـعل القدرة على التكيف.

يتربى الإنسـان الياباني على صـفات قاسـية منذ صغـره، فالأم لا يمكن أن تعنف ابنها إذا بكى من الجوع والألم، لأنها تعنفه بقـولها له: ماذا لو بقيت جائعاً لمدة يوم أو قطـعت رجلك في حـادث أوإذا أجـبـرت على الانتــحـار]. ومن سلوكـيـاتهم المأخـوذة عن السامـوراي الذين كـانوا يتـركـون أبناءهم في الوديان ويعرضـونهم للأخطار والمهالك ،ويحـرمونهم من الطعـام ،ويتركـوهم في البرد القارس، كـما يمارس الآباء عـادة إرسال أبنائهم لرؤيـة أحكام الإعدام وعمـليات الانتحار. وسلوكـهم نابع من فلسفة اليوشيـدو المسماة كذلك (أخلاق الفـروسية) والتي تم اشتقاقهـا من فلسفة كونفوشيوس التي يتعلمهـا الياباني منذ صغره، لأنها

تُعَدُّ من المكونات التقليدية للثقافة اليابانيــة. وقد عبر عنها الدكتور نصر أبو زيد في كتــابه (اليوشــيدو - إلهــام المجهول) الذي ركــز فيــه على الجوانب السلوكــية في المحافظة عــلى فضيلة ضــبط النفس والتحــمل دون شكوى. وتنادي هذه الفلســفة بعدم إظهــار العواطف وتوصف الشــخصيــة القوية بتلك التي لا يبــدو على وجه صاحبها بوادر الفرح أو الغضب. فــعاطفة الأب لا يمكن إظهارها لابنه أو زوجته؛ لأن اليوشيدو تُعَدُّ مثل هذه الوســيلة في إظهار العــواطف نوعاً من إهدار الكرامة. وفي الوداع أو الاســتقبــال يلتقــون بالانحناء دون الأحضــان والقبــلات والدموع. وعبارة (هوهــنزوليرن) معناها تعلم كيف تخــفي مشاعرك وعــواطفك، لأن ضبط النفس وإخفــاء المشاعر وصعــوبة إعلان العواطف هي أحد أســرار الإدارة والقدرة اليابانية في إخفاء الأفكار.

إذن، الصراحة ليست من الأعراف اليابانيــة ويحتاج عرض أي موضوع إلى كياسة وإيهام وغموض وتملص. فقــد أوضحنا أنه من غير المفترض قول (لا) لأنها إثم وبدلاً منها يجب استخدام عبارات لطيفة بما يعني (لا) ويقولون أن هناك (١٦) طريقة لدى الياباني لقول (لا) لا مجال لها الآن، وكذلك فإن قول (نعم) لا تعني الإيجاب. ولهذا فــإن الياباني قد تدرب على هذا التــفكير المتناقض وبدلاً من حل التناقض لصالح مــوقف شخص أو آخر تعلمــوا على القبول بكلــيهما أي توتيــمو وهون أي الموقف والمسلك، ولهذا كله يتم التركيز في الأعــراف والعادات والتقاليد اليابانيــة على الانسجــام مع المجموعــة والتناغم والتوحد والاســتجــابة والاتكالية المتبادلة للجماعية لتخفيف حدة التوتر مع هذا التفكير المتناقض.

// ما أود أن أصل إليــه أن الانسجام مع رأي المجــموعــة والاستجــابة لما تمليه القيادة العليا والاتكالية المتبادلــة باستخدام تاتمو أي الموقف أو المبدأ أو القاعدة بدلاً من استخدام (هون) بالمقــصد أو المشاعر أو الباعث الحقــيقي الفردي هو ما أود أن

أؤكد عليه في خصائص الإدارة اليابانية. الموظف أو المدير الياباني لا يمكن أبداً أن ينفتح بوقه بكثير من لفت النظر لتسويق أو إظهار أعماله أو نتائجها. التنفيذيون اليابانيون يجلسون بصمت رهيب في الاجتماعات ولا يتدخلون ويتركون كل شيء لرئيسهم وكل الاعتقاد السائد الخاطئ أنهم غير معنيين في صناعة القرار أو اتخاذه مع العلم بأنهم هم الذين يصنعون القرار لرئيسهم. والمسلك الياباني نتيجة الانسجام والانعكاس لما تريده المجموعة يؤدي إلى أن الأعراف قد تجذرت في الصبر والانتظار الطويل. إن القدرة على لانتظار الطويل، أي الصبر، تُعَدُّ أحد المتطلبات الأساسية للوظائف القيادية، وهذا الانتظار مقصود منه إعطاء الفرصة لاستيعاب وملاحظة القيمة الحقيقية وتقدير الأشخاص مع الوقت لإظهار سلوكهم الحقيقي مع مزيد من الوقت.

ودون الدخول في موضوع الإجماع في صناعة القرار، فإن خصائص الإدارة اليابانية في العلاقات غير الرسمية مثل الغداء أو العشاء أو لعب الجولف أو الغناء في النوادي الليلية، هي تؤكد تصرف الفرد بطريقة تعكس موقف رئيسه، أي إن الانعكاس يعني أن كل واحد سينظر وسيفكر وسيعمل بالطريقة نفسها. والمشكلة أن مثل هذا الانسجام لا يسمح بتطور الشخصية والاستقلالية. إن إمكانية تطوير المقدرة على التحكم بدافع الشخص أمر ضعيف، والقصور على تطوير الاستقلالية سيؤدي إلى صعوبة في التعبير (بنعم) أو (لا) بوضوح. إن هذا القمع لتطوير الشخصية يؤدي إلى المحافظة على الوضع القائم والذي يُعَدُّ ذا أهمية عليا في اليابان مع صعوبة في التعامل مع التغيير.

المراجع:

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanees Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 184-209, 212-219.

د. عبدالغفار رشاد، التقليدية والحداثة في التجربة اليابانية، بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية، ١٩٨٤، ص ٧٨-٨٣.

الحياة الوظيفية

بعد انهزام اليابان في الحرب العالمية الثانية والاحتلال الأمريكي، قدمت أمريكا سياسات وإجراءات لوقف البطالة المتفشية بعد الحرب منعاً للجوع والفاقة ومحاولة أساسية لبناء الاستقرار الأمني والاجتماعي إلى جانب إجراءات عديدة أخرى ليست مرتبطة في هذا الموضوع. كان أهم ما طبقه الأمريكيون فكرة الوظيفة الدائمة التي لم تكن ممارسة في أمريكا للأسباب الجوهرية في القضاء على البطالة المتفشية. إلا أن اليابانيين حولوا هذا الإجراء إلى فكرة وفلسفة وسنة حياة، إذ يشكل فئة الموظفين الدائمين بشكل عام ٣٥٪ من القوى العاملة. هذه المجموعة ذات الحظوة والتي تم اختيارها بعد سنوات من العمل الجاد كموظف مؤقت إلى موظف دائم تنغرس فيهم خاصية الولاء والانتماء والإخلاص. وتصبح هذه المجموعة ذات الحظوة هي التي تعمل للحصول على أعلى إمكانية إنتاجية من الموظفين المؤقتين. والحافز هنا لكل موظف جديد بالوظيفة المؤقتة أن يعمل بكل جد واجتهاد حتى يصل إلى مرحلة الموظف الدائم التي تعطيه الأمان والاستقرار بأنه لا يمكن فصله إلا لأسباب جوهرية في الإخفاق الأدائي الواضح أو انهيار الأعمال مرة واحدة.

يتم التوظيف مرة واحدة في السنة في شهر أبريل بعد التخرج في الجامعات، وتقوم به إدارة شؤون الموظفين والتي تُعَدُّ أهم إدارة بأي شركة في اليابان، إذ إنها هي التي تقوم بالتعيين والنقل والترقية وحل الخلافات وإنهاء الصراعات الداخلية والتقاعد. فهي الإدارة الوحيدة التي تتولى أمور الموظفين إذ إنه لا يوجد مدير ياباني قادر على إنهاء خدمات أي موظف أو حتى نقله من إدارته إلى أي إدارة أخرى. وأكثر ما يستطيع أي مدير أن يتخذه من إجراء هو الطلب إلى إدارة شؤون الموظفين بنقل الموظف فيما إذا اعتمدت ذلك. يستطيع العامل أو

الموظف أن يرسم خطة سيره الوظيفي ابتداءً بالوظيفة المؤقتة ومن ثمّ الوظيفة الدائمة حتى التقاعد منطلقاً من فلسفة شؤون الموظفين التي تعتمد على الوظيفة الدائمة أو الأمان الوظيفي المتحقق للخريج منذ تعيينه في أبريل وحتى تقاعده. في دول العالم الأخرى، يحدد الموظف حياته الوظيفية بالانتقال من شركة إلى أخرى طوال حياته الوظيفية وضمن اختصاص واحد. في اليابان، يحدد الموظف حياته في شركة واحدة فقط وضمن عدد من الاختصاصات والأنشطة.

بعد التعيين في الوظيفة المؤقتة ولمدة تصل إلى سنوات يستمر الموظف في الحصول على علاوات متساوية وترقيات محددة مرتبطة ببرنامج التدريب والتطوير المستمر. وبعد مرور عشر سنوات تتوقف العلاوات والترقية ويدخل سجل الموظف إلى مراحل التقويم الرسمي للصعود للوظائف الإشرافية بعد انتقاله إلى الوظيفة الدائمة. ويكون خلال عشر سنوات قد تقلب في أنشطة واختصاصات عديدة ضمن الشركة الواحدة وليس اختصاص واحد. هذه هي الخاصية المميزة للإدارة اليابانية التي لا تُعَدُّ مجرد سياسة بل سنة الحياة الوظيفية والقاعدة التي تقوم عليها الحياة اليابانية. في هذه المرحلة، يبتدئ البطء في التقويم الرسمي؛ لأن الوظيفة الدائمة مرتبطة بنظرة طويلة الأمد، ويشعر الموظف بالأمان الدائم ويتحقق له الاستقرار النفسي ينغرس لديه الشعور بالثقة والإخلاص وتنمي لديه السلوك المؤدي إلى ارتقاء الإنسان، وتجعل ميوله أكثر انفتاحا للتعاون وصدق التعامل لصالح شركته. فالدوران الوظيفي يُعَدُّ منعدماً لأن الشركة تطور موظفيها وتنمي شعورهم بالالتزام، وبذلك يكون التطوير الوظيفي استثماراً ذا مردود طويل الأمد، وبذلك تحقق لليابان خاصية في الإقلال مما يسمى بسعر الاجتذاب ولا خوف على الشركة اليابانية من استقالة الموظف بعد تدريبه وتطويره والاستثمار الرأسمالي به في أن ينتقل إلى شركة أخرى وعلى أثره يصبح سعر الاجتذاب صفر في النهاية.

عند التحاق الموظف الياباني بالعمل بعد تخرجه من الجامعة أو من المعهد، يتم إلحاقه ببرنامج تدريبي إداري في التعرف على ثقافة الشركة والعاملين في جميع الإدارات والدوائر والأقسام والشعب والوحدات. ويبتدئ برنامجه التدريبي في العمل على أنه في جميع الأنشطة لفترة قد تصل إلى شهر واحد في كل إدارة. وبانتهاء الفترة التدريبية ينتقل للعمل في إدارة المعلومات، وبعد فترة من الضروري عمله في إدارة شؤون الموظفين التي تُعَدُّ أهم إدارة في اليابان. ويستمر في التنقل إلى أن يكون قد حصل على معرفة تفصيلية بكل أنشطة الشركة ،وبهذا يصبح متعدد الخبرات ،ويتمكن خلال هذه المعرفة من التنسيق مع جميع الإدارات كونه عضواً في مجموعات العمل أولاً ولكونه قد سبق وأن عمل بهذه الإدارات. إن لهذه التعددية في المعرفة والمهارات أثراً في تحقيق الشمولية والاتساع وفعالية في التنسيق. فالإدارة التي طلب منها المساعدة سبق له وأن عمل بها وساعد فيها والعكس كذلك.

إن تكريس الحياة الوظيفية بهذه التعددية والانتقال إلى عدد كبير من الأنشطة الوظيفية يؤدي إلى تركيز جهودهم المؤسسية لقدرتهم على خدمة الشركة من خلال المعرفة التي اكتسبوها من هذه التعددية في التنقل الوظيفي. كما أن الانتقال يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي والحيوية والنشاط والإنتاجية. وفوق ذلك يستطيع من خلال هذه التعددية ومعرفته بالناس والمشكلات الخاصة بالنشاط أن يقدم الخدمة للاختصاصات الأخرى في الشركة لكونه خبيراً بها. في الغرب تتمثل الحياة الوظيفية بتعددية ودوران وظيفي بين عدد كبير من الشركات في تخصص واحد. أما في اليابان فتتوزع حياة الموظف على عدة اختصاصات ضمن شركة واحدة.

تُعَدُّ الرواتب والأجور في اليابان عاملاً محورياً إذ تشكل كما هو معروف

عالمياً أكبر حصة من تكاليف الإنتاج والتسويق. ويُعَدُّ الأجر الشهري الثابت ممثلاً لما لا يقل عن ٧٥٪ من دخله، إذ إن البدلات الخاصة بالنقل والسكن والوجبات لا تمثل التزاماً رسمياً على الشركة ،بل تعتمد على موقف الشركة المالي والحالة الاقتصادية العامة من ركود وانتعاش. كما أن بدل العمل الإضافي عن ساعات العمل الإضافي لا يُعَدُّ حقاً للموظف إذ إن معظم الشركات تدفع تعويضاً عن جزء من ساعات العمل الإضافي وليس تعويضاً عن كل ساعات العمل الفعلية الإضافية. وكذلك يزداد دخل الموظف السنوي بمقدار المكافأة السنوية والتي تتراوح ما بين صفر وراتب ستة أشهر معتمدة على الأرباح الفعلية للشركة.

ولذلك فإن قدرة اليابان التنافسية تتمثل في ضآلة التكاليف الثابتة في الرواتب والأجور الرئيسية وقلة التكاليف المتغيرة مثل البدلات الأخرى والحوافز، لأن الحوافز النقدية لا دور لها في المجتمع، على الرغم من ارتفاع متوسط الدخل السنوي للفرد الياباني مقارنة بنظيره في أوروبا وأمريكا. إن هذه الفلسفة الخاصة بالأجور الثابتة التي تُعَدُّ تكلفة ثابتة ترسخ أفكارًا إيجابيةً في عقل وتوجهات العامل أو الموظف الياباني تتمثل في إيمانه بأن الراتب الشهري غير كافٍ لجلب الدخل الذي يطمح إليه للادخار لمستقبله ما دام الأجر الشهري لا يكاد يغطي نفقاته المعيشية، بل في إنتاجية الشركة وارتفاع أرباحها حتى يحصل على المكافأة السنوية والتي تمثل ثلث دخله السنوي والتي يعدها ادخاراً للمستقبل. ولهذا كله يتحقق للشركات اليابانية المنافسة بسعي الموظف والعامل لزيادة أرباح الشركة وإنتاجيتها وضغط نفقاتها الثابتة والمتغيرة.

ومن منطلق الوظيفة المؤقتة انتقالاً إلى مرحلة الوظيفة الدائمة مروراً بالتدريب والتطوير والزيادة السنوية في الأجر للجميع، مع الترقية من داخل الشركة إذ لا يمكن أن يتم التعيين لوظيفة متقدمة من شركة أخرى لبقاء الموظف في

شركته نفسها منذ تعيينه حتى تقاعده. فالتدريب ينطوي على تكاليف باهظة بصفته منطلقاً أساسياً ، وتلتزم الشركة اليابانية بتدريب موظفيها بما يسمى (التدريب الدائم) إلى أبعد الحدود، لأن الموظف مرتبط بالشركة بالوظيفة الدائمة. وعلى العكس يتردد أصحاب العمل والمديرون في الغرب من الاستثمار في التدريب؛ لأن الموظف الذي حصل على التدريب يمكنه الانتقال إلى شركة أخرى مما يؤدي إلى خسارة الشركة في تكاليف التدريب. ولهذا تتجه الشركات إلى تعيين الموظفين ذوي المهارة والخبرة للتقليل من التكاليف التدريبية في الغرب وغيره من دول العالم.

هذا التسلسل في العلاقة الوثيقة يقودنا إلى موضوع التقاعد الذي يختلف عن معظم دول العالم إذ إن الشركات في اليابان ليس لها نظام تقاعدي يتلقى الموظف راتباً تقاعدياً عند انتهاء خدماته. فعند بلوغ الموظف السن القانوني لإنهاء الخدمة وهو (٥٥) سنة، تدفع له الشركة مكافأة مقطوعة قد تصل إلى راتب ست سنوات أو أكثر. وبعد ذلك تقوم الشركة بإرسال الموظف المتقاعد إلى شركة صغيرة من الشركات التي تورد لها أو شركة تابعة وتطلب تعيينه بوظيفة دوام جزئي لمدة عشر سنوات حتى يصل إلى الخامسة والستين. فمع ما يحصل عليه من مكافأة التقاعد وما يتقاضاه من الوظيفة الجزئية يصبح في وضع يمكنه من العيش بحياة مطمئنة رغم أنه ترك وظيفته الرئيسية ليتيح الفرصة لمن هم أصغر منه سناً لينالوا حظهم من العمل. هذه القيمة الاجتماعية اليابانية في ضرورة إتاحة الفرصة لمن هم أصغر سناً لا تجدها في أي بلد من بلدان العالم حيث إن من بلغ سن التقاعد يحاول بكل الوسائل الاستمرار في وظيفته حتى لا يفتح مجالاً للجيل الجديد في الحصول على وظيفته.

الحياة الوظيفية للياباني مرسومة ومبرمجة ومعروفة، وكأن المتخرج منذ تعيينه

في أبريل يستطيع أن يحدد مـلامح حياته الوظيفيـة حتى تقاعده وانتقـاله للوظيفة الجزئيـة مع إحدى الشـركات التـابعة. الأجـور الثابتة الـتي أصبحت من عـناصر المنافسة والتميـز للسلعة اليابانية مع البدلات التي لا تُعَدُّ حقا ثـابتا للموظف انتهاء بالتقاعد، وبدون راتب تقاعدي حسب الأعراف العالمية، بل بمكافأة مقطوعة تجعل خصائص الإدارة اليابانيـة منظومة متكاملة ومرتبطة بخصائص عـديدة أخرى أهمها سعيهم للمصلحة العامة بدلاً من المصلحة الخاصة.

المراجع:

د. عبدالغـفار رشاد، التقليـدية والحداثة في التجربـة اليابانية، بيروت، مـؤسسة الأبحاث العربية، ١٩٨٤، ص ١٥٤-١٥٥، ١٧١-١٧٢.

د. إبراهيم عبدالله المنيف، إستراتيجية تطوير قطاع الأعمال العربي، الرياض، دار العلوم، ١٩٩٢، ص ٧٤-٩٠.

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanees Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985.

الوظيفة الدائمة

لا بد من إيضاح السمات والخصائص المميزة للإدارة اليابانية مقارنة بالإدارة الأمريكية أو الأوروبية في المنهج والنهج. أي أننا نريد أن نوضح الأسس التي ينبني عليها منهج الإدارة اليابانية ولا توجد في غيرها من مناهج الإدارة الأمريكية مثلاً أو الغربية أو العربية. وبما أن الإنسان العامل يّعَدُّ أحد عناصر المقارنة لإيضاح التميز أو عدمه، فإنه من الضروري أن نحدد الآليات التي جعلت اليابان منافساً للصناعات الغربية من حيث التكلفة والجودة، أي ما هو دور العامل الياباني أو أسلوب عمله وسماته في الاقتصاد الياباني.

كما نعلم، يتمتع الاقتصاد الياباني بالنمو المضطرد منذ أربعين عاماً متواصلة مع احتفاظه بمستوى يقرب لمستوى التوظيف الكامل للعمالة. فمن النادر حتى في حالات الانكماش الكامل للاقتصاد نتيجة هزات غربية مفتعلة ومعروفة أن تصل البطالة في اليابان إلى مستوى يزيد عن ٣٪، أي أنه مع كل الأزمات الاقتصادية وارتفاع أسعار صرف الين لم تصل مطلقاً البطالة إلى معدل يزيد عن ٨ر٢٪ عام ١٩٨٦. وإذا أخذنا في الاعتبار المعدلات الفعلية للبطالة وتفاوتها لأسباب متعلقة بالعمالة غير النظامية التي سنأتي لبعض تفاصيلها لاحقاً، فإنه يمكن القول دون تجن على الحقيقة أن معدل البطالة الفعلي لا يزيد عن ٥ر١٪ وهذا معدل مقبول جداً عالمياً، ويعطي دلالةً على صحة الاقتصاد الياباني ونموه ومنافسته للمنتجات والصناعات الغربية من حيث التكلفة والجودة بسبب انعدام البطالة أولاً وقلة تكلفة العمالة الثابتة ثانياً.

المنتجات اليابانية منافسة لغيرها؛ لأن الإدارة اليابانية تستخدم وسائل وآليات تقلل دائماً التكلفة الثابتة للعمالة، وذلك في التوظيف المؤقت غير النظامي للعاملين المؤقتين، والذين ليس لهم تكلفة دائمة وثابتة على الشركة، والذين يتم

تعيينهم عند الحاجة وإنهاء العلاقة مع هذه الفئة اعتماداً على المواسم والنشاط والحالة التجارية للشركة ودون أن تطالب هذه الفئة بتعويضات ودون تكاليف ثابتة مثل المكافأة التقاعدية أو التأمين العام أو التأمين الصحي أو مكافأة نهاية الخدمة. وهذا الأسلوب في تقليل التكلفة الثابتة يتعارض مع ما يردده الكثيرون من أن نظام وأسلوب ومميزات الإدارة اليابانية بوجود الوظيفة الدائمة. وبما أننا أوضحنا أن سمات وخصائص الإدارة اليابانية في الاقتراب من مستوى التوظيف الكامل (Full Employment) مع المعدل المنخفض للبطالة سببه الرئيسي تقليل التكلفة الثابتة، وذلك بتعيين عدد قليل من الموظفين الدائمين مع عدد كبير من الموظفين المؤقتين.

الوظيفة الدائمة المعروفة في منهج الإدارة اليابانية، والتي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة وبعد هزيمة اليابان الساحقة واحتلالها واستعمارها من أمريكا، ليست نظاماً من البيئة والحضارة اليابانية بل اعتمدته الإدارة الأمريكية في البداية للقضاء على الاحتكارات، ووضع حد للجوع والفاقة والكساد الذي تلى الحرب العالمية الثانية، أي أنها نظام دخيل ومفروض على اليابان أثبت جدارته على مدى الأيام ،كان القصد منه التوظيف بعد الحرب وإيقاف النزيف في إجراءات الفصل وإنهاء الخدمة وصولاً إلى إمكانية إيقاف البطالة التي نتجت كأثر للهزيمة في الحرب العالمية الثانية. ما حدث بعد الحرب أن طوع اليابانيون الوظيفة الدائمة كوسيلة مؤدية للتميز في إعطاء كل من تختاره الإدارة اليابانية في تحويله من موظف مؤقت وليس له تكاليف ثابتة إلى موظف دائم.

الوظيفة الدائمة كإستراتيجية تُعَدُّ مصدرا لحماية الاستقرار الوظيفي بكل ما تعنيه هذه الكلمة. وتعتمد الشركات اليابانية على مبدأ البداية بالوظيفة المؤقتة لفئة معينة من العاملين بالإضافة للنساء اللاتي يعملن لفترة محددة بوظائف مؤقتة يتوقفن بعدها لسبب الزواج والإنجاب، ومن ثمَّ تعود للعمل بعد دخول الأبناء

للمدارس بوظيفة مؤقتة، كذلك يتم الاستغناء عنهم في فترات الكساد الاقتصادي (مع الأخذ بالاعتبار المرونة في جدولة ساعات العمل للنساء للجمع ما بين رعاية الأبناء والمنزل والعمل). ولذلك يُعَدُّ توظيف النساء في اليابان وقاءً لحماية الاستقرار الوظيفي للرجال بالوظيفة التي تؤدي على مدار السنوات لاحقاً إلى الوظيفة الدائمة.

العلاقة الأبوية الشمولية للعامل أو الموظف الياباني تتمحور حول الوظيفة الدائمة بشكل يؤكد جو العمل الرسمي والسلطوي إلى حد ما. فلا يمكن للموظف أن يخالف رؤساؤه بالتذمر والمواجهة لأنه سيقضي جل حياته في الشركة، لأن الخلاف والرفض لا مكان لهما في جو العمل بناء على قاعدة الوظيفة الدائمة مما يؤدي إلى الاحتواء الشامل. إلا أن التنفيس عن هذه الخلافات ما بين الرئيس والمرؤوس قد تتم لاحقاً في الحفلات أو بعد انتهاء ساعات الدوام خلال تناول المرطبات أو العشاء قبل توجه الجميع إلى منازلهم مساء. فالفرد الذي يعرف أنه سيعمل مع هذه المجموعة طوال حياته ومع هذه المجموعة في اللجان المختلفة التي لا تقل عن خمس لجان ليس أمامه إلا أن يكوِّن علاقة حميمة مشتركة معهم. تصبح القيم والمعتقدات موحدة ومقبولة ولا مجال للمكر والخديعة بل مشاعر الألفة والثقة والتفاهم.

وعندما تختار الإدارة بالانتقاء أفضل العاملين ليصبحوا عمالاً نظاميين ونقلهم إلى مرحلة الوظيفة الدائمة فإن الشركة تكون قد زرعت في هذه المجموعة الصغيرة الشعور العميق بالولاء للشركة التي يعملون بها. إن عملية الاختيار هذه تجعل هذه الفئة ذات حظوة أولاً وتجعل لهم نظاماً للوظيفة الدائمة بمزاياها العديدة وفي تطويرهم وتنمية مهاراتهم ثانياً . وأكثر ما تتميز به الإدارة اليابانية أنها بعد أن تختار من العمالة غير النظامية والتي ليس لها تكلفة ثابتة (مزايا مالية، ومزايا

عينية، وتأمين صحي، وتأمين حياة،و مكافـآت سنوية) وتحولها إلى عمالة نظامية يتم اعتماد تسـميتها بالوظيفـة الدائمة تجعل هذه الفئة مسـؤولة عن إدارة وإنتاجية العمالة غـير النظامية . إنهـا وسيلة تثبت فيهـا هذه الفئة المختـارة للإدارة اليابانية العليـا قدرتهـا على إدارة العاملين المؤقـتين والضغط عليـهم للإنتـاجية والكـفاءة المتناهية. كما أن الإدارة اليابانية تعطي هذه المجموعة الحظوة في استقطاب العاملين الصالحين مسـتقبلاً للتعـيين الدائم مع الشركة وانضمامـهم للمجموعة نفـسها في الوظيفة الدائمة.

لقد استغل اليـابانيون آليات الهزيمة بما قدمه لهم الغرب بعـد الحرب العالمية الثانية في الإقلال من البطالـة خلال مرحلة إعادة هيكلية الاقتصـاد بابتكار مفهوم الوظيفة الدائمة الذي أوضحه السـيد أكيون مورتيا (Akion Morita) رئيس شركة سوني بكتابه بعنـوان (مصنوع في اليابان - Made in Japan)، بأنه مفروض من خبراء الجنرال مكارثر خلال فترة الاحـتلال الأمريكي على أنه وسيلة للقضاء على البطالة المتفشية بعد الحرب وحل الاحتكـارات وتغيير نشاط الشركات من الصناعة الحربية إلى الصناعة التنموية. ونتج عن هذا الابتكار أن قامت الشركات باستخدام هذا الحافز الجـديد لدفع العمال للإنتاج بشـعور العاملين للاستـقرار الوظيفي. إلا أنهم ابتكروا كذلك طـريقة السلم أو التدرج وصـولاً للوظيفة الدائمـة بأن يلتحق العامل أو الموظف بالعمل براتب متدني ودون حوافـز إضافية لحد الكفاية لسنوات عديدة تمكنت من خلالها الشركات تحقيق تكـاليف ثابتة متدنية وصولاً إلى منافسة الصناعات الغربيـة محلياً وتصديرياً . وبعد مرور عشـر سنوات على هذه العمالة المؤقتـة ذات التكاليف الثابتـة المتدنيـة تنتقل إلى مـرحلة الوظيفة الدائـمة بمزاياها وحوافـزها السنوية الإضافيـة. وقد أثبتت هذه الإستـراتيجيـة جدواها على المدى الطويل في استـثمار الطاقـة البشرية. ويقول بـيتر دركر عـالم الإدارة الأمريكي:

المعروف أن خاصية التكاليف الثابتة للعمالة المؤقتة والمنتجة أكثر من العمالة التي وصلت إلى مرحلة الوظيفة الدائمة أسهمت في تكوين القدرة العالية التنافسية للصناعات اليابانية.

إن اتجاه الإدارة اليابانية الصناعي في تقليل التكاليف الثابتة هي التي ساعدت فيما وصلت إليه اليابان من منافسة في بيع منتوجاتها ذات القيمة المقارنة في الأسواق العالمية. هذا الاتجاه، والاتجاهات الأخرى، أصبحت قنوات تحتشد فيها القدرة على تحقيق الإدارة من منظار التقييم الذاتي؛ لأن القدرة الذاتية هي الوسيلة المحققة للإدارة.

المراجع:

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanees Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 241-245

Ohmae, Kenichi. The End of Nation State, the rise of Regional Economics - How new engines of prosperity are reshaping global markets. London, Harper Collins Pubblishers, 1995. pp. 135-136

Sakaiya, taichi. What is Japan, Contradictions and Transformations. Kondasha America, Inc. 1995. pp. 39-42

Komiya, R., Okuno, M., Suzumura K. (editors) Idustrial Policy of Japan. Tokyo, Academic Press Inc. 1988. pp. 436-439

تقييم الأداء

مرة أخرى نعـود للجغرافيا في ندرة الثروات الـطبيعية وللتاريخ في اقـتصاد الحرب والحروب الاقتصادية والانفعال أو الانغـماس الياباني في قضيته الأزلية في تحقيق ما يسمى (البـقاء). إن هذه العناصر التاريخية والجغرافية جـميعها أدت إلى شغفهم في تحقـيق سياسة مرتبطة بالبقاء وهي تأمين الوظيفـة الدائمة أو ما يسمونه (الوظيفة مدى الحياة). والسؤال الذي يطرح نفسه أمام هذه الوسيلة بالوظيفة مدى الحياة هو كيفـية إيجاد معايير لتقييم الأداء المؤدي إلى التـرقية للوظائف العليا؟ أي أنه إذا كانت الوظيفة مدى الحـياة فإن معايير الترقية مرتبطة بمدة الخـدمة والأقدمية وليس الكفـاءة والمقدرة، وإذا كـانت الوظيـفة كـذلك مدى الحـياة فـإن العقـاب للمتكاسل لا يكون فيه أسلوب الفصل من العمل.

على مدى عشر سنوات متتاليـة في العمل المتواصل بالوظيفة الدائمة لخريج الجامعة مثلاً ، يتلقى كبقية زملائه العلاوة نفسها في الراتب وكذلك المكافآت دون أي ترقيـة. وتجري أول عـملية تقيـيم رسمي للمـوظف بعد عـشر سنوات. هذه السيـاسة اليـابانية منطلقـها عـدم إسناد الوظائف العليـا في مراحل مبكـرة حتى للقادرين والطموحين إلا بعد إثبات قدرتـهم على تحمل المسؤوليات دون حصولهم على اللقب الرسـمي للوظيـفة العلـيا. هذه السـياسـة في تحـمل ضغط العـمل والمسؤوليـات دون تعويض وترقية تتـرك في النفوس آثاراً سلبيـة تم معالجتـها في عضوية مجموعات العمل التي تترك آثاراً إيجابية على المواقف والدوافع والسلوك. فكل موظف في الشركـة يلتحق بحكم الإجراء في عضوية ثمـان إلى اثنتي عشرة مجمـوعة عمل. ويشعـر أعضاء المجمـوعة بوشائج القربى بينهم وتُـعَدُّ جزءاً من ممارسة الـرقابة الإدارية ومصـدراً لمعرفـة الميول التـعاونيـة والانصهـار بالمجمـوعة وتقمص حضارة الشركة بغرس هذه الخصائص المؤكدة لتحمل الضغوط والمسؤولية

واستخدام السلطة في الابتكار والمبادرة بطرح أفكار ومشروعات جديدة لصالح شركته على المدى البعيد. فهم لا يعرفون الحوافز الفردية كما في أمريكا وأوروبا مثل الأجر بالقطعة، أي كلما ازداد إنتاج الفرد ازدادت الأجرة. الراتب المقطوع هو القاعدة في اليابان ولا مجال لتغييره، لأنه يمثل قيمة مشتركة؛ لأن العامل يتقاضى راتباً مرتبطاً بعمره ويحصل على الزيادة السنوية كغيره من العمال في عيد ميلاده ولمدة عشر سنوات متتالية دون أي تقييم. وهنا تبرز أهمية الابتكار والإبداع في قولبة الاستعارة والاستيعاب لتجارب الآخرين إذ إننا نعرف أن العلاوة السنوية يحصل عليها الموظف سنوياً في تاريخ تعيينه، ولم نسمع في كل العالم حصوله على الزيادة السنوية في تاريخ ميلاده. لا يمكن أن ترى في اليابان تقويماً للفرد الأكثر إنتاجا، لأنه يُعَدُّ إهانة شخصية لبقية العاملين وازدراءً لمن حصل على مثل هذا التقويم. إن سرعة الترقي ودوران العمل في الانتقال من شركة إلى أخرى وصولاً إلى الهدف الفردي بالوصول إلى الوظائف العليا الحساسة وذات النفوذ المؤثر في اتخاذ القرارات يؤدي إلى أن يتعود هؤلاء الأفراد الطموحين على العمل الفردي ودون اعتماد على رؤسائهم أو حتى التشاور معهم.

بشكل عام، تتميز اليابان بأن أهم المعايير لترقية الموظف تعتمد على ثلاثة أبعاد وهي الأداء والانتماء لمدة طويلة بالشركة والإخلاص أو الولاء للشركة. فالأداء يتحقق من توفر المعرفة وتنمية المهارات التنفيذية في اكتساب الخبرة من التنقل بين الأنشطة المختلفة في الشركة، والتي قد تحدث بشكل واضح في اليابان في نقل العامل من نشاط إلى آخر، قد لا يمت بصلة إلى تخصصه وحتى تدريبه. وبما أن العمل كما أوضحنا سابقاً، وفي المجتمع الياباني، وصل إلى مرحلة تحديد قيمة العمل بأنه هو القيمة الوحيدة للإنسان، ولهذا فإن السعادة للياباني هي العمل والعمل هو السعادة كذلك. إن التنقل بين الأنشطة يعطي فرصة لاكتساب مهارات

وخبـرات جديدة إلى جانب تطوير العلاقـات بين الزملاء لتكوين الروابط العاطفـية التي كما أسلفنا تُعَدُّ من القيم الاجتماعية العالية في اليابان.

وبما أن الترقية في اليابان كانت مبنية على الأقدمية وليس الجدارة أو الأهلية أو الاستحقاق بالكفاءة، إلا أنه ومنذ عشر سنوات وبداية انخفاض سعر الصرف للين أو فتـرة الأزمات الاقتـصادية الحـالية في اليـابان، فإن القيم السـائدة قد تغيـرت الآن وأصبحت الترقية تعتمد على الجدارة والاستحقاق التأهيلي وليس الأقدمية فقط، كما كانت عليه سابقا كون الاقتصاد الياباني الذي حددنا خصائصه بأنه اقتصاد حرب قابل للتغـيير والتـعديل بما يتفق والتـغيرات الاقتـصادية. ولا شك أن في هذه الخاصـية للاقتصاد الياباني المتغير والذي لا تجده في الاقـتصاديات الغربية أو حتى العربية التي تتصف بصعـوبة التغيير إذ إن كثيـراً ما تجد المديرين الغربيين يتقيـدون بالمبادئ بينما، يتقيد المديرون اليابانيون بالفرص المتاحة.

ومع هذا التغييـر النسبي في أسلوب الترقية من الأقدمـية إلى الجدارة، يبقى موضوع الوظـيفة مدى الحيـاة والذي يتعارض مع أسلوب التأديب أو الـعقاب في الفصل من العمل. لا شك أن من خصائص النظام الإداري في اليابان عدم الفصل مهما كانت الأسباب والمسببات وخاصة في الشركات العالمية الضخمة. فإذا ارتكب الموظف أي خطأ، فإن الذي يتـحمل مسـؤولية الخطأ الرئيس أو المشرف المبـاشر. تنظر الإدارة اليابانية من منظار يختلف عن الإدارة الغربية أو حتى الإدارة العربية إذ يفترضون أن الموظف المخطئ لـم يكن لديه الدافع الإيجابي للعمل المنوط به ؛ لأنه ليس على إلمام كامل بالعمل أو أن العمل المنوط به لا يليق به أو أنه لم يتمكن من تحقيق المحبة والعاطفة من المجموعة التي يعمل معها، وهذه الأسباب مجتمعة هي خطأ رئيسـه المباشر وليس خطأه. وترى الإدارة اليابانيـة أن الموظف بكونه فرداً في العائلة إذ إنه في العائلة إذا كـان لديهم طفل معاق فإن العائـلة تهتم به وتعتني به أكثر من غـيره، وهذا ينطبق على بيئة العمل، إذ إن المـوظف المخطئ يتم التعامل

معه بعناية مفرطة. وكلما زاد إذلال وخزي الموظف من نفسه ولشعوره بالخطأ ازداد الصفح والمسامحة عنه. وكثيراً ما يحدث أن يعاقب المخطئ نفسه بالانتحار في حالات الخطأ المفرط. ومع كل ذلك، فإن أهم مرحلة قد يتخطاها الموظف المخطئ في محاولة الإبقاء على احترام زملاء العمل له كما كانت قبل ارتكابه الخطأ والتي ربما لا يتحقق إذ يشعر الموظف مع كل ذلك بأن احترامه قد أصبح أقل مما كان عليه سابقاً وبالطبع تقل عليه المكافأة السنوية.

إن حب الموظف الياباني لعمله والتفاني من أجله يُعَدُّ الافتراض أو المفهوم الذي أوصلهم لمبدأ (الوظيفة مدى الحياة) لأن المهنة وأداء العمل على الوجه المطلوب يشكل كل حياة الموظف. إن الانتماء والولاء كذلك مطلب أساسي مفترض في اليابان ويسبق حب العمل والتفاني من أجله أو أن الانتماء والولاء مسببات لحب العمل. يتضح إذن أن الانتماء والولاء يؤدي إلى حب العمل والرضا الوظيفي. إن أسس وخصائص التعامل الإنساني في اليابان عن طريق مبدأ الوظيفة مدى الحياة أدت إلى الاحترام والتسامح والعدل والتي تُعَدُّ مسببات الولاء والانتماء والتفاني في العمل.

المراجع:

د. عبدالغفار رشاد، التقليدية والحداثة في التجربة اليابانية، بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية، ١٩٨٤، ص ١٥٤-١٥٥، ١٧١-١٧٤.

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanees Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 123-125, 211-227

الفصل الثالث

الإستراتيجية الإدارية

- البيروقراطية
- احتكار الزيباتسو
- التعليم والتدريب
- قطاع الأعمال
- إستراتيجية قطاع الأعمال
- السياسات الإدارية
- القيادة الإدارية
- اتخاذ القرارات
- الكفاءة والإنتاجية
- التنظيم والإدارة

البيروقراطية

لا يوجد لغة في العالم لمصطلح البيروقراطية وتعني شيئاً جيداً كما يقول عدد كبير من المنظرين بهذا التخصص. ففي اللغة اليابانية تعني الموظف الرسمي للإمبراطور عبر التاريخ، إلا أن هذا التعبير تغير عام ١٩٤٩ من الموظف الرسمي للإمبراطور إلى (خادم الشعب). ومع تغيير التعبير، فإن معظم المؤرخين اليابانيين يرون أن الموظف الرسمي للحكومة على مرّ التاريخ كان ولا زال أثره واضحاً في التأثير على صياغة الإستراتيجيات والسياسات العامة. وقد كانت مزاياهم المادية والعينية عالية جداً، إلا أنها أصبحت بعد الحرب العالمية الثانية أقل من قطاع الأعمال (الصناعة والتجارة والبنوك). ومع ذلك كله، فإن الرغبة الجامحة للشباب الياباني المتخرج من جامعة طوكيو المشهورة ومن كلية القانون بشكل خاص ترتكز في الالتحاق بالوظيفة الحكومية والتي يتنافس عليها الخريجون بناءً على معدلاتهم الدراسية العالية ونجاحهم المتميز في امتحان القبول للوظيفة الحكومية. والسبب الرئيسي لهذه الرغبة في طموحهم للانتقال إلى مجلس الشيوخ والنواب أو الالتحاق بوظيفة عليا في قطاع الأعمال؛ لأن الالتحاق بوظيفة في الصناعة أو التجارة أو البنوك لا يتم إلا باتجاه واحد من الحكومة لقطاع الأعمال وليس العكس، ويركزون على هذا الطموح لتقاعد موظفي الحكومة عند سن (٥٠) عاماً من الوظيفة الحكومية والالتحاق بوظيفة لها مردود مالي جيد بعد التقاعد.

لكل وزارة وزير معين بكونه عضواً من أعضاء مجلس الوزراء يتم اختياره من الحزب الحاكم بترشيح من رئيس مجلس الوزراء ومعه نائبين للوزير أحدهما معين من مجلس الشيوخ والآخر من مجلس النواب. ومع أنهم من الأهمية ومصدراً للإستراتيجيات والسياسات، إلا أنهم ثلاثتهم لا يمكنهم التعامل مع

الأمور بشكل فعال إلا من خلال نائب الوزير الدائم، الذي ترقى لهذا المنصب بحكم عمله الوظيفي في الحكومة. ومع أن الوزير ونوابه المعينين من مجلس الشيوخ والنواب لهم صلاحيات وسلطة وقوة محددة، إلا أن نائب الوزير الدائم بصفته موظفاً مهنياً له سلطات واسعة في تحريك وتسيير وتسهيل العملية الإدارية التي يتطلبها الوزير ونوابه، فأثره الواضح في رجال السياسة والحزب بالغ جداً من خلال المهنية والاستمرارية. وتؤثر وتتأثر البيروقراطية اليابانية بشبكة العلاقات غير الرسمية لخريجي قسم القانون بجامعة طوكيو، حيث إنهم موجودن في جميع الوزارات والأجهزة الحكومية. هذه الشللية تجعل ترقيتهم وحوافزهم مرتبطة بعلاقاتهم غير الرسمية والتزاوج، مما يؤكد أن المتميزين لا يمكن لهم الصعود دون هذه الارتباطات (Networking).

تنفرد اليابان عن باقي دول العالم في طبيعة ومنهج ونهج العلاقة ما بين القطاع الحكومي، أو ما تم الاتفاق على تسميته بالبيروقراطية عرفاً، وقطاع الأعمال من تمازج وتلاقح وتجانس في الترابط والتلاحم والتلاقح الفكري والعملي ما بين البيروقراطية وقطاع الأعمال والنقابات العمالية بتناغم يحقق التنمية والتطوير الذي حققته اليابان في عصرنا الحديث. وما تم الاتفاق على تسميته بشركة اليابان (Japan Inc) يعكس هذا التوافق دون أي فوقية للبيروقراطية على قطاع الأعمال أو بالعكس. ويقف وراء هذه الخاصية المتميزة وزارة التجارة الدولية والصناعة المسماة ميتي (MITI) التي يعتبرها الكثيرون هي معجزة اليابان التي صاغت وأسست وقامت على تنفيذ السياسة الصناعية والتقنية والتي لعبت دوراً قيادياً رائداً ورئيسياً في تطوير الاقتصاد الياباني. وبما أننا نركز على خصائص الإدارة اليابانية ودور البيروقراطية اليابانية في إيجابيات الإدارة، فإننا سنترك بحثنا عن دور هذه

الوزارة في ريادة السياسة الصناعية لتفصيل آخر، ونركز هنا على إيجابيات بناء البيروقراطية ما بين التقليد والتحديث في عرض لتطور تاريخي للبيروقراطية إلى ما وصلت إليه اليابان وبيان جذورها التقليدية وارتباطها التحديثي في هذه الخاصية المتميزة بالعلاقة الودية والمتكافئة مع قطاع الأعمال.

قبل عصر النهضة، عصر الإمبراطور ميجي في عام ١٨٦٨، الذي يُعَدُّ بحق هو عصر صياغة التاريخ الياباني كانت البيروقراطية قد استمدت قيمها وأعرافها وعاداتها من الصين التي كانت تُعَدُّ متفوقة على معظم العالم في القرون التي سبقت القرن التاسع عشر، وهذه ميزة للبيروقراطية اليابانية في محاكاة وتقليد البيروقراطية الصينية التي كانت تُعَدُّ متقدمة مقارنة مع الغرب الذي كان يعيش عصر الظلام آنذاك. وكانت الممارسات البيروقراطية الصينية أساسها مبدأ مسابقات الاختبار لتعيين موظفي الحكومة ؛مما جذر في البداية الجدارة في التعيين على أساس المسابقات. واستمر النظام البيروقراطي خلال فترة الحكم لتوكوجاوا ما بين عام ١٧٠٠ وعام ١٨٦٨ مستقراً نسبياً مع استمرار عزلة اليابان عن العالم ما عدا الارتباط مع الصين والكونفوشية الصينية وظهور طبقة الشوجن وهم كبار النبلاء العسكريين في احتلالهم لمعظم المناصب في الحكومة، والذي قضى عليهم رجال الساموراي الذين أعادوا السلطة إلى الإمبراطور ميجي.

وفي أوائل عصر الإمبراطور ميجي، أرسلت اليابان العديد من موظفي الحكومة، إلى الدول الغربية لدراسة الأفكار والمؤسسات الحديثة. ولدى عودتهم أصبح هؤلاء خبراء قاموا بدور مركزي في عملية التوفيق بين التقليدية والحداثة اليابانية وسيطروا على عملية التطوير من خلال هيمنتهم على بناء نظام تعليمي

حديث وصياغة مختلف القوانين والأنظمة والإجراءات ووضع ترتيبات لبناء نظام بيروقراطي للدولة الحديثة. وسيطرت طبقة الساموراي خلال خمسين عاماً على البناء المجتمعي الطبقي، والتي لم تكن تشكل إلا ٥٪ من السكان بهيمنتها ونظرتها المتعالية على الفلاحين والحرفيين والتجار. وقد سبق للبروفسور الأمريكي بارسونز وهو من أكبر منظري البيروقراطية أن حدد دور هذه الطبقة بأخلاقياتها وسلوكها الكونفوشي وانضباطها وتفانيها في خدمة الإمبراطور وعقلانيتها بأنهم يسروا بناء رأسمالية متميزة في العصر الحديث. إلا أنه بعد القضاء على طبقة الساموراي خلال فترة الحرب العالمية الأولى وإحلال العسكرة الألمانية مكانهم ونزولهم من الطبقة العليا إلى الطبقة الوسطى اجتماعياً، فقد استمر تكريس الفرد وتفانيه لذاته وإفناء حياته في سبيل العمل الذي يشغله في البيروقراطية أو المصنع. ومع أنه من الصعب في العصر الحديث التحدث عن سلالة الساموراي في اليابان؛ لأنهم ينظرون إلى هذه الطبقة بنظرة فيها نوع من الكراهية، لأنها كانت مسيطرة على ٩٨٪ من الأراضي المسجلة في اليابان خلال القرن السادس عشر، إلا أن نشاطهم في مجالات الترجمة والأدب والفكر لا زال ملحوظاً إذ بينت دراسة حديثة أن قيادة المفكرين المعاصرين تصل إلى ٣٣٪ من سلالة الساموراي و ١١٪ للقيادات السياسية و ١٥٪ من رجال الأعمال.

ومع القضاء على الطبقة المهيمنة من الساموراي تم إلغاء الامتيازات في المناصب لهذه الطبقة على أساس المركز وتم القضاء على التوارث مع بداية القرن العشرين وقبل الحرب العالمية الأولى، واتجه النظام البيروقراطي إلى التخصص والتمايز والمسابقات الموروثة من النظام البيروقراطي الصيني. وبناءً على هذا التخصص والتمايز، أصبح أغلب البيروقراطيين من خريجي كلية الحقوق بجامعة

طوكيو وأصبح يغلب على ممارستهم شكل متزايد من اللغة القانونية والتقييد بالقواعد والتنظيمات والضبط والربط المنهجي المرتبط بدارسة القانون. كما تحصنت مواقعهم بشكل متزايد بقيام الجنرال مكارثر إبان الاحتلال الأمريكي في استمرارية تفوقهم لولوجهم في إعداد الأنظمة والقوانين والإجراءات الإصلاحية السياسية والاقتصادية والاجتماعية في البلاد ما بعد الحرب العالمية الثانية، والتي أدت إلى ما هي عليه اليابان كمعجزة اقتصادية في عصرنا الحديث.

وأكثر ما يميز خصائص الإدارة اليابانية هذا الترابط الوثيق ما بين البيروقراطية وقطاع الأعمال بمصدرها الأساسي والرئيسي الذي نحن بصدده بالإضافة إلى القواعد السلوكية الموروثة في الكونفوشية وطبقة الساموراي أن معظم كبار موظفي البيروقراطية أصبحوا أعضاءً في الحزب الديموقراطي الليبرالي، الذي أنشأه رجال المال والأعمال بعد الحرب العالمية الثانية. ويمثل هذا الحزب الذي تولى الحكم منذ عام ١٩٥٥ حتى اليوم حجر الزاوية في هيكلية صناعة القرار التي تتم بكل تكتم وسرية داخل الأجهزة البيروقراطية والحزب الذي يشكل منه مجلس الوزراء. ويتميز هنا البيروقراطيون في كل وزارة بتماسكهم وترابطهم في أداء مهامهم مع رجال الأعمال في قطاع الأعمال بالحصول على المعلومات والبيانات المقننة لقراراتهم المتخذة. وبما أن مجلس الوزراء من الحزب الديموقراطي الليبرالي البيروقراطي ورجال الأعمال كذلك من الحزب نفسه، فإن هذه العلاقة الوطيدة التي تربط وزارة التجارة الدولية والصناعة (ميتي) والتي تُعَدُّ بحق معجزة اليابان أدت إلى هذه الخاصية المتميزة للإدارة اليابانية في تيسير وتبسيط وتسهيل الأعمال على قطاع الأعمال دون فوقية في هذا الترابط والانسجام المحقق للتنمية والتطوير في السياسة الصناعية والتقنية والاقتصادية المتميزة لليابان.

ولا بد من إعطاء صورة عن تاريخ ونشاط وزارة التجارة الدولية والصناعة منذ القرن التاسع عشر والتي بنت سياسة الترشيد الصناعي التي ركزت بتدخل الدولة بقوة في العمليات التفصيلية لتحسين العمل في كل مصنع وعلى المستوى الدقيق، كما صاغت سياسة البنية الصناعية التي تتعلق بحصة الصناعة والزراعة والتعدين والخدمات في الناتج الإجمالي للأمة، كما تدخلت في المستوى الدقيق داخل كل صناعة أو زراعة بالنسبة المئوية للصناعة الخفيفة والثقيلة وذات المعرفة ونموها السنوي. وكان تركيز الوزارة قبل الحرب العالمية الثانية على نقل التقنية الإدارية مثل مبادئ الإدارة العلمية ودراسات الحركة والوقت وتبسيط الإجراءات، وكذلك النظريات الألمانية النازية في الاقتصاد السياسي وتكوين اتحادات العمال واتحادات المنتجين هادفين تقليل المنافسة وتحسين الإنتاجية. واستمر زخم العطاء بعد انهزام اليابان في الحرب بانضمامها للنازية والفاشية وتطورت الوزارة إلا أن عناصرها الأساسية في الترشيد و البنية الصناعية استمرت مع إعطاء دفعة كبيرة لإنشاء اتحادات المنتجين والمصدرين وخاصة ما بعد الحرب الكورية والتي حققت أمريكا فيها أموالاً وصلت إلى ٢٩٦٧ مليون دولار ما بين عام ١٩٥٠و١٩٥٣ مما أدى إلى منح الإعانات من بنك اليابان للتنمية بناء على دراسات الوزارة.

ولا بد من الإشارة إلى قدرة البيروقراطية اليابانية على التعلم والابتكار، إذ أتى أحد المسؤولين اليابانيين الذي كان يعمل في سفارة اليابان بباريس بالمفهوم الفرنسي للاقتصاد المدبر الذي تم اقتباسه وتغييره ليصبح يابانياً يركز على شراكة الشركات والدولة والاتحادات الصناعية والعمالية والتصديرية، إذ يقوم مديرو الشركات وموظفو الدولة بتشغيل الاقتصاد بالتعاون الإيجابي وتعمل من خلاله الوزارة دور المشجع والمعلم والمتدخل وصولاً إلى كفاءة أكبر وإنتاجية أعلى وتنمية

أكبر. ولإعطاء مثال على القدرة والابتكار للبيـروقراطية اليابانية قامت الوزارة عام ١٩٦١ بتأسيس شركة تأجير للكمبيوتر والتي أسهمت في تقدم صناعة الكمبيوتر، كمـا قامت الوزارة في عام ١٩٨٠ بإنشـاء شركة لـتأجيـر الإنسان الآلي من أجل تأجير وحـدات الإنسان الآلي بشروط ميسـرة وتوفير خدمة هندسـة النظم مقدرين عدم استطاعـة الشركات شراء وحـدات الإنسان الآلي بغية تطوير صنـاعة هندسة النظم بالطريقة نفسها التي أسهموا بها في صناعة الكمبيوتر. إن معجزة اليابان هي هذه الوزارة الحية والتي تـولت الرعاية والإمداد والتمويل والإعـانة لقطاع الصناعة من أجل مضاعفة الطاقة الإنتاجية وتطوير التقنية.

فـوزارة التجـارة الدولية والصناعـة المشـهورة بالتـرابط العضـوي مع قطاع الأعمـال والصناعـة على سبـيل المثال، تغطي خـدماتهـا وسيـاساتهـا الاستـيراد والتصدير، الـتعاون الاقتصـادي، والاستثمـار الأجنبي، والاستثمـار في معدات التقنيـة، وتحديد مكان إقامة المصانـع، ومصادر الطاقة والاختـراعات. وترتبط مع الوزارات الأخـرى بشكل إجرائي مـعروف إلى جـانب مجلس البـرلمان والزيكاي (رجال المال) و كـيدانرن (اتحاد التنظيـمات الاقتـصادية) و الشنجاكـاي (المجالس الاستشارية). ويرأس الوزارة الوزير المعين مـن مجلس الوزراء المنتخب عن الحزب الديموقراطي الليـبرالي إلى جانب نائبين للوزير من مـجلس البرلمان (Diet) ونائب وزير دائم من البيروقراطية يرأس مجموعة من رؤساء الدواوين المتخصصة. وتتخذ القرارات من خلال الاجتماع الوزاري الأسبوعي والاجتماعين الأسبوعي مع نائب الوزير الدائم والاجتـماعات اليـومية بين رؤساء الـدواوين حسب نظام الرنجي في المشاركـة والإجماع وتمرير كل وثيقـة على كل الرؤساء للدواوين ورؤساء الأقـسام جميعـهم. وكثيراً ما يتم إعداد السـياسات والتوجيهات الإدارية لجـميع الصناعات

وقطاع الأعمال من هذه الوزارة ومن صغار المديرين في الوزارة والتي تعكس دائماً مواقف رؤسائهم.

ويتركز اهتمام الوزارة بشكل شامل في مساعدة الصناعة والتصدير وإيجاد حلول للعوائق التي تقف في طريق تحقيق أهدافهم دون تدخل مباشر في الإدارة والصناعة عن طريق إصدار التوجيهات الإدارية (Administrative Guidance). هذه التوجيهات تحدد عمليات التوسع في الصناعة وقيام صناعات مماثلة بناءً على الدراسات المعدة من الوزارة إذ لا يمكن إنشاء مصنع دون الحصول على ترخيص من الوزارة بإنشائه ومكانه. ويلعب نظام الرنجي في اتخاذ القرارات بالإجماع والجماعية والمشاركة دوراً فاعلاً في انتقال المعلومات عن جميع القرارات في الوزارة حتى إن أحد المختصين في الوزارة وضع ختمة (الرنجي) على ثلاثة آلاف وثيقة في يوم واحد.

ويبلغ عدد موظفي الوزارة (١٤) ألف موظف، ينتقل نسبة عالية منهم عند بلوغهم سن الخمسين بعد التقاعد للعمل في قطاع الأعمال والصناعة. ويتم تعيينهم في الصناعة بعد التقاعد بناءً على الطلبات العديدة التي ترد إدارة شؤون الموظفين في الوزارة على احتياجات هذه الشركات والمصانع لهذه الثروات البشرية المتدربة والمؤهلة للاستفادة منها في المجال التخصصي للصناعة أو التجارة ولاستمرارية التلاقح ما بين الحكومة وقطاع الأعمال. ويتم الانتقال بعد التقاعد وبعد مرور عامين من الراحة لموظف البيروقراطية وعلى شرط أن لا يكون له علاقة سابقة من قبل مع الصناعة أو التجارة التي سينتقل إليها.

المراجع:

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanees Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 3-43, 270-274

تاكانوسا تاكامورا وبرنارد جريس، ترجمة د. صلاح العربي ومراجعة د. أحمد حسنين، التنمية الاقتصادية في اليابان الحديثة، وزارة الخارجية اليابانية ١٩٨٥، ص ٧٤-٧٦.

Komiya, R., Okuno, M., Suzumura K. (editors) Industrial Policy of Japan. Tokyo, Academic Press Inc. 1988. pp. 27-37

Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradictions and Transformational Kondasha America, Inc. 1995. pp. 43-54

Reischauer, Edwin O. Japan, The Story of a Nation, Tokyo, Japan. Charles E. Tuttle Company Inc.: publishers 1995. pp. 143-149, 167-197

د. عبدالغفار رشاد، التقليدية والحداثة في التجربة اليابانية، بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية، ١٩٨٤، ص ١٣٣-١٥٧.

احتكار الزيباتسو (العوائل المحظوظة)

مجموعات الزيباتسو (Zaibatsu) تعني باليابانية Zai أي الحظيظ وBatsu تعني العائلة أو العصبة، العوائل المحظوظة أو العصبة المحظوظة. جميع هذه الشركات كانت تملكها عائلات ولديهم شركة قابضة تتحكم في عدد كبير من الصناعات والشركات التجارية والبنوك. عشر مجموعات كانت تملك ٥٣٪ من البنوك و ٤٩٪ من الصناعات. وقد تم عام ١٩٤٩ الاستيلاء على أملاك ٥٦ فرداً من هذه العائلات، وتم بيع حصصهم على المواطنين، وتم تجريدهم من مناصبهم الإدارية التي بلغت آنذاك ٢٢١٠ وظيفة بالإدارة العليا تبعها في عام ١٩٥٠ كذلك ٢٥٣٢ وظيفة وعضوية مجلس إدارة، مما أدى إلى تحويل ما لا يقل عن ٥٠٠٠ وظيفة إدارية عليا فقط للعاملين في هذه الشركات من الإدارة الوسطى مما أوجد لديهم الدافع للعمل والإنتاج. ومع أن هذا الاحتكار قد تم إلغاؤه عام ١٩٤٩-١٩٥٠، إلا أن جو الثقة الأساسي الرابط بين هذه الشركات دون تشاحن أو خصومة أو ادعاء بالاستقلالية وطلب الحماية بعقود واضحة ومراجعة دقيقة للأداء انتقل إلى النهج الجديد كفلسفة مما نتج عنه تجمعات جديدة لا تسعى للاحتكار بل تسعى للتنسيق والفعالية للجميع.

لا يمكن أن تبحث في موضوع قديم أو حديث يتعلق باليابان إلا وتجد علاقة ما لمجموعة الزيباتسو التي كانت موجودة منذ عصر الميجي وتطورت في عهده وانتهت بشكل غير قاطع من قبل الجنرال مكارثر قائد الاحتلال الأمريكي لليابان عام ١٩٥٤ بعد الحرب العالمية الثانية. الزيباتسو كانت كهيئة أو نقابة أو جماعة تمثل رجال المال والأعمال في اليابان وذات أثر ونفوذ كبير في المجتمع الياباني قبل الحرب العالمية الثانية. ومما دعى هيئة الاحتلال للقضاء عليها على أنها جزء من

حملة الإصلاح الاقتصادي والإداري لليابان هو قدرة الزيباتسو على الاحتكار الكلي للاقتصاد الياباني وقدرة العساكر الفاشيين والنازيين للسيطرة عليها واستغلالها لبناء آلية الحرب التي هددت فيها اليابان العالم مع ألمانيا النازية.

إن السبب الأول والرئيسي لظهور احتكارات الزيباتسو نابع من الموقع الاجتماعي الطبقي المتدني للتجار في الحضارة اليابانية في القرون السابقة. وبعد عودة الإمبراطور ميجي للسلطة بمساعدة التجار وجدوا البيئة المناسبة لتكوين إستراتيجية التكتل حتى يحافظوا على استثماراتهم من منطلق التأثير لتغيير موقعهم الاجتماعي الطبقي. والسبب الثاني: هو انعدام الأحزاب السياسية آنذاك وكذلك انعدام جماعات المصالح. ومع أنه تاريخياً ثبت قدرة التجار على التنظيم الذاتي وتمتعهم بنفوذ واسع لسبب الحاجة المستمرة والتي كانت تتزايد بمرور الوقت وبسبب المجاعات والكساد الذي حدث ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية من قبل الفئة العسكرية والمحاربين المهيمنة آنذاك والذي ازدادت قروضهم من التجار. وكان من الضروري بزوغ هيئة الزيباتسو لتبلور مصالح رجال المال والأعمال والتعبير عنها لدى البيروقراطية. وقد سيطرت أربع شركات من الزيباتسو وهي متسوي وميتسوبيشي ويوسودا وسوميتومو على قطاع الأعمال وأمدت الحكومة بالمساعدات الفنية والمالية. فمثلاً شركة ميتسوبيشي لم تكن تهتم بتحقيق أعلى حد من الربح بل تركز على أن يتحقق الربح العالي لبنك ميتسوبيشي. ولأن بنك ميتسوبيشي كجزء من الزيباتسو يسعى إلى احتكار الصناعة والشركة بدلاً من احتكارها من المساهمين، ولأن الاتجاه للزيباتسو يركز على أن المواطنين يأتون للبنك لرصد مدخراتهم فقط وليس للمساهمة في هذه الشركات، لأن مهمة المساهمة متركزة في التمويل البنكي للشركة.

وقد أثر العسكريون على الزيباتسو من منطلق التوجه الذي بنوه بأن اليابان دولة فقيرة، ذات جغرافيا صغيرة ومكتظة بالسكان وتم إغلاق منافذ الهجرة لأبنائها للخارج، ويصعب تصدير المنتجات وليس أمام اليابان إلا التوسع الجغرافي الحربي. واضطرت جماعات المصلحة إلى الانقياد لتوجهات العساكر. ومع أن الزيباتسو يركز على مصالح المجموعة التجارية قبل كل شيء، إلا أن بعضهم وجدوا في العقلية الحربية التوسعية نهوضاً ونمواً لتصدير منتجاتهم. وكان كذلك مجموعة أخرى محافظة تعارض تدخل البيروقراطية في مشكلات الحياة، وطالبوا عام ١٩٤٠ بالحد من طغيان الرقابة الحكومية على مجالات الحياة كافة.

كانت المجموعة الاحتكارية الزيباتسو لا تفرق بين الملكية للشركة والرقابة عليها. وكانت هذه الشركات قبل الحرب تعتبر فروعاً للشركة القابضة الأم التي تتحكم وتفرض الرقابة الشاملة على الشركة من حيث تخويل التوظيف للإدارة العليا في الشركة من الشركة القابضة الأم، والتي تملك الشركة الفرع (Subsidiary). ولما كانت الشركات خارج الاحتكار للزيباتسو هي شركات عائلية وأسهم هذه الشركات في بورصة الأسهم محدودة جداً في عملية البيع والشراء، لأن العائلة تسيطر كذلك على هذه الشركة، فقد كان نمو الاقتصاد وتطوره مرهون بقدرة وإرادة الزيباتسو. ومن ذلك يتضح أن الشركات الاحتكارية الأربع الرئيسية للزيباتسو لم تكن للجمعية العمومية للمساهمين أي دور يذكر في القرارات الإستراتيجية وإنما دورها بكونها عملية إجرائية روتينية. ولما جاء الاحتلال الأمريكي بعد الحرب العالمية الثانية وابتدأت عملية الاصلاح الاقتصادي والإداري والسياسي، كان أول إجراء اتخذه هو تغيير نظام الشركات الصادر عام ١٨٩٦ وتأكيد وتجذير الفصل ما بين الملكية والرقابة.

ومع هزيمة اليابان في الحرب العالمية الثانية، كانت رؤوس الأموال لعشر شركات احتكارية للزيباتسو تشكل ٣٥٫٢٪ من مجموع رؤوس أموال جميع الشركات في اليابان. كما كان عدد الشركات الفرعية التابعة للمركز الرئيسي أو للشركة الأم قد تصل إلى ١٢٠٠ شركة، والتي تشكل معظم الشركات اليابانية لما قبل الحرب. وقد كانت الرقابة والإدارة العليا والتحكم في التمويل لكل هذه الشركات يتم من المركز الرئيسي للشركات الاحتكارية الأربعة، وهي (ميتسوي، ميتسوبيشي، ويوسودا وسوميتومو). قد تم خلال خمس سنوات بعد الحرب عن طريق المكتب الرئيسي للجنرال مكارثر نقل ملكية ٥٠٪ من هذه الشركات إلى الحكومية اليابانية، وبذلك انتقلت الرقابة إلى وزارة المالية، ومن ثمَّ إلى وزاة التجارة الدولية والصناعة. كما أسهمت قوات الاحتلال الأمريكي في بذر وتجذير الديموقراطية في النظام الاقتصادي في تحويل ٢٥٠٠ شركة يابانية مرتبطة بالزيباتسو أو مرتبطة بشركات عائلية تأثرت وأسهمت وتأقلمت مع نظام العسكرة الفاشية خلال الحرب في إنهاء خدمات معظم المديرين التنفيذيين لهذه الشركات وبنوكها المرتبطة بها، وبذلك تم فتح المجال للجيل التالي من مديري الإدارات من الشركات نفسها في الإدارة المتوسطة لاحتلال المناصب العليا في الشركات وليس من الشركة الأم إذ كانت التجارب اليابانية للزيباتسو تقوم بتعيين كبار المديرين من الشركة الأم وليس من داخل الشركة.

ومع أن سلطات الاحتلال الأمريكي قامت بحل الزيباتسو وتحطيم احتكاراتهم بصفته جزءاً من البرنامج الإصلاحي ما بين عامي ١٩٤٦ و ١٩٥٤ وإدخال تعديلات على هيكلية رؤوس أموال الشركات التابعة للزيباتسو وتحويلها إلى شركات مساهمة عامة بدلاً من تركيز ملكيتها من شركة قابضة، وتعيين كبار

المديرين من الشركة نفسها بدلاً من أسلوب الزيباتسو في تعيين كبار المديرين من الشركة الأم. وتمكن المديرون الجدد الذين كانوا يحتلون مناصب الإدارة المتوسطة بفعل الدافع والحافز تحقيق المردود والعطاء مما أوصلهم إلى مرحلة الاحتراف. وعلى أثره ارتبطت الشركة بشكل مباشر مع البنك بدلا من ارتباط الشركة مع البنك عن طريق الشركة الأم والتعامل بالنسبة إلى البنك مع الشركة على أنه فرع مما أدى إلى تغيير شبكة العلاقات إلى مشاركة ما بين البنك والشركة. الإصلاح أعطى ١٢٠٠ شركة الاستقلالية والقضاء على التبعية للشركة الأم والنظرة الدونية للفرع من قبل البنك الممول لتعامله مع الشركة الأم الذي انتهى وتكونت العلاقة في المشاركة والثقة ما بين الشركة والبنك.

وقد ظهر بديلان للزيباتسو من مجموعات النفوذ والتأثير والتي أدت إلى الترابط ما بين الحكومة وقطاع الأعمال بشكل أكثر تناسقاً أولهما مجموعة أطلق عليها اسم (Gyokai) والتي تجمع الشركات الصناعية ضمن تخصص صناعي واحد مع بعض للتنسيق في كل أبعاده من تحديد الإنتاج وحصة السوق. أما الثانية وأطلق عليها اسم (Zaikai) لمجموعة من نخبة رجال المال والأعمال معاً ذات أثر ونفوذ في النشاط الحزبي والسياسي والبيروقراطية. وقد نجحت هاتين المجموعتين اللتين وصل عدد اللجان المرتبطة بهما إلى أكثر من (٣٠٠٠) لجنة بسبب التقاعد المبكر لموظفي البيروقراطية ذوي الخبرة والتعليم العالي في جامعة طوكيو والتحاقهم كمديرين في هذه الشركات مما أسهم في تأكيد وتنسيق النفوذ والتأثير على السياسات الحكومية تجاه قطاع الأعمال.

✂ إن خصائص الإدارة اليابانية في التأثير والنفوذ على البيروقراطية قد تم بناؤه بكل الحيطة والحذر واللباقة والكياسة من منطلق الصدق والنزاهة وليس من منطلق

الفساد المالي وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية؛ لأن الزيباتسو لما قبل الحرب قد تم استغلاله من العساكر لانعدام الديموقراطية وتركيز الحكم العسكري الفاشي والنازي. ما حدث بعد الحرب في الإصلاح الاقتصادي وبتر كل الوسائل المؤدية إلى الفساد أدى إلى تجذير الخصائص الإدارية الإيجابية والفاعلة في نمو وتطوير المعجزة اليابانية.

المراجع:

د. عبدالغفار رشاد، التقليدية والحداثة في التجربة اليابانية، بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية، ١٩٨٤، ص ١٣٩-١٤١.

Reischauer, Edwin O. Japan, The Story of a Nation, Tokyo, Japan. Charles E. Tuttle Company Inc.: publishers 1995. pp. 162-162, 232-234

Reischauer, Edwin O. The Japanees Today, Change and Continuity. Tokyo, Japan. Charles E. Tuttle Company Inc. 1988. pp. 305-308, 334-338

Komiya, R., Okuno, M., Suzumura K. (editors) Industial Policy of Japan. Tokyo, Academic Press Inc. 1988. pp. 26-37, 40-43

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanees Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 118-129, 131-134, 230-237

تاكانوسا تاكامورا وبرنارد جريس، ترجمة د. صلاح العربي ومراجعة د. أحمد حسنين، التنمية الاقتصادية في اليابان الحديثة، وزارة الخارجية اليابانية ١٩٨٥، ص ٥١-٥٢.

التعليم والتدريب

الحقيقة التي لا يختلف عليهـا أحد أن التطور الاقتصادي والصناعي الياباني تحقق بفضل التـفوق في التعليم أولاً والعمل الجاد ثانياً، ولربمـا يحدث الاختلاف هنا على الأولوية للعمل مثل الحـديث عن البيضة والدجاجة وأيـهما الأول. وقبل التطرق للإستراتيـجية في تطوير الأجيـال المتعاقبة من الشـباب الياباني، لا بد من الحديث عن الماضي كما صاغه ول ديورانت مؤلف مـوسوعة قصة الحضارة المكونة من (٤٢) مجلداً أحـدهما عن اليابان عندمـا أقام هناك ما بين عـامي ١٩٢٧ حتى ١٩٢٩. وقد كان أمله أن يتم بناء السلام ما بين اليـابان الفاشية العسكرية وأمريكا آنذاك، إلا أن أمله لم يتحـقق إذ تم اجتياحهـا وهزيمتها أمام أمـريكا خلال الحرب العالمية الثانية كما هو معروف عندما تم ضربها بالقنابل الذرية مرتين في هيروشيما ونجازاكي، إذ يقول ديورانـت: (أما وقد علمنا اليابان أساليـب الصناعة والحرب، فلا بد لنا أن نصبر على القضاء الذي جعلها مؤقـتاً سيدة الشرق اقتصادياً وحربياً، فليس بنا حاجة إلى الحقد على أبناء الشمس إذا ما حانت ساعة قوتهم ومجدهم، ولا إلى حسدهم على إمبـراطوريتهم المتهافتة أو ثروتهم التـي قد تتعرض للزوال، إن العالم فيه سعـة الرحب ما يكفينا ويكفيهم معاً، ولو شـئنا، لوجدنا في البحار آفاقاً لا تزال بعيدة بيننا وبينهم، بحـيث تهيء لنا السلام). اليابان كانت دولة قوية اقتصادياً وحربيـاً قبل الحرب العالمية الثانية وهزيمتهـا شكلت نقطة انطلاق اقتصادية فقط بعد تلك الهزيمة.

تاريخياً وقـبل عام ١٦٣٠، كان ٩٠٪ من رجال الساموراي حـملة السيوف وأكبـر طبقة اجـتمـاعية في اليـابان والتي ينحدر منهـا آنذاك جمـيع رجال الدولة والحكومـة لا يعـرفون القـراءة والكتـابة. وفي عام ١٦٣٠، تم إنـشاء أول كليـة

لتخريج المعلمين والتي أصبحت فيما بعد جامعة طوكيو المرموقة والمعروفة. وفي عام ١٦٦٦ أجازت الحكومة للمعلمين لبس السيوف ليصبحوا كرجال الساموراي الحاكمة وأصبحوا في منزلة اجتماعية عليا مما أدى إلى تشجيع طلبة العلم وفتح الباب على مصراعيه لإنشاء المدارس المرتكزة على الفلسفة الكونفوشية وفلسفة اليوشيدو ما لبثت أن تطورت هذه المدارس لاحقاً في نقل المناهج والنهج الألماني نتيجة الارتباط مع ألمانيا النازية. وفي هذه الفترة بالذات، عصر العسكرة والفاشية والنازية والقوة العسكرية اليابانية صممت اليابان تصميم الأبطال على إزالة الأمية لتكون أسبق أمم الأرض جميعها على إزالة الأمية بإلحاق جميع الأطفال اليابانيين وبنسبة ٩٩٫٤٪ في المدارس. فما بين عامي ١٩٢٠ و١٩٢٧ أصبح سكان البلاد جميعاً يجيدون القراءة والكتابة.

بعد الانفتاح على الغرب بعهد الميجي، اتجهت اليابان في القرن التاسع عشر مع كل ما حققته من التمركز والقوة والتأثير والسلطة التي حققتها العسكرة مع البيروقراطية في الانقلاب العسكري في ٢٦/٢/١٩٣٦ وذلك بإصدار نظام التعليم العام (National School Ordinance) عام ١٩٤١ الذي صاغ الإستراتيجية والسياسة التعليمية بناءً على ترجمة حرفية للنظام التعليمي الألماني وبتعبيره النازي (Volksschule). وقد ركز النظام الجديد الذي استمر إلى يومنا هذا على التنميط الموحد لكل شيء (Standarization). يتعلق بالمنهج والنهج الخاص باللباس والسير الموحد. كما جاء النظام الجديد بمنع إنشاء المدارس الخاصة بشكل مطلق وركز على أنه من المحتم على الطالب الالتحاق بالمدارس الحكومية في مكان سكناه، مما أدى إلى عدم التوازن لمجتمع الرفاهية وعدم تمتعه بما قد تحقق بفعل هذا التنميط والتوحيد. وقد أدى تنميط وتوحيد التعليم العام للمجتمع الصناعي الياباني إلى

مساعدة الطالب الضعيف في مادة معينة ليلحق بزملائه دون الالتفات للطالب المبدع في مادة معينة والتركيز عليه. وقد أدى ذلك إيجابياً إلى توحيد المعرفة والمهارات والسلوك وسلبياً إلى انعدام الابتكار والإبداع. وقد أوضح عدد من المنظرين اليابانيين حديثاً إلى أن القدرة اليابانية على التنميط والتوحيد (Stanardization) من أجل الإنتاج الكثيف (Mass Production) إلى قلة الابتكار والإبداع لإنتاج سلعة أو ابتكار جديد، بل كما ثبت تاريخياً بالتركيز على هضم واستيعاب ونقل التقنية الغربية وإعادة صناعتها فقط بإضافات هامشية مرتبطة بالتنميط والإنتاج الكثيف مما حقق لهم التطوير والتنمية التي نشهدها الآن. كما يرون جوانب سلبية أخرى في انعدام حرية الاختيار للمدرسة التي سيلتحق فيها الابن لضرورة التنميط بالالتحاق في مكان السكنى بما يجعل أي مستوى للرفاهية ربما لا يستفاد منه أمام هذه المساواة (Equality) التي تُعَدُّ جزءاً من الحضارة والثقافة والفلسفة اليابانية.

من ذلك كله نستنج أنه خلال تلك الفترة الزمنية الطويلة استطاعوا تحقيق قاعدة رئيسية في محو الأمية بشكل كامل وجذري. ولكن هذه المقدمة لا تعطي أية أفكار جديدة لما وصل إليه اليابانيون من تطوير للقوى البشرية، بل تعطينا القدرة على التصور للقاعدة الأساسية في الإصرار على محو الأمية وتنميط وتوحيد التعليم الحكومي والتي انطلقوا منها في البداية وأنهم كانوا قبل الحرب العالمية الثانية يشكلون خطراً في قوتهم ومجدهم الاقتصادي والحربي على المعسكر الغربي.

لأسباب ديموغرافية وجغرافية وتاريخية متعلقة بتحقيق البقاء، فإن العمل هو الحياة بالنسبة للياباني والعكس صحيح كذلك. فالعمل كهدف للإنسان الياباني

يصبو لتحقيقه في التحاقه بإحدى الشركات الكبرى المرموقة والمتميزة لأن هذه الشركات الكبرى تمنح للفرد مزايا الوظيفة الدائمة والدخل العالي على المدى الطويل إلى جانب المكافأة العالية عند سن التقاعد وهو (٥٥) سنة. هذا إلى جانب قدرة الشركة الكبرى على إيجاد وظيفة مؤقتة بعد التقاعد في إحدى شركاتها الصغيرة الشقيقة. ولأن متطلبات هذه الشركات المرموقة في الاختيار من آلاف المتقدمين عالية جداً، فإن الاختيار يقع على خريجي الجامعات المرموقة كذلك. وهنا تقع مسؤولية صقل الشخصية اليابانية وتطويرها وإغناء عناصرها الوجدانية والفكرية والعلمية والثقافية كجزء من هذه المنافسة الشريفة. وهذه المفاهيم المتعلقة بالإغناء الكلي لتطويرالقوى البشرية، سنلاحظ لاحقاً، تنطلق من تراكمات زمنية ومكانية تبدأ من الصفر تأكيداً للمقولة المعروفة (من أهمل العلم في حداثته أضاع الماضي والمستقبل).

وحتى يحصل الفرد الياباني على القبول في إحدى الجامعات الحكومية المرموقة، لا بد له من اجتياز امتحان القبول بعد الثانوية العامة وبمعدل عالي جداً. وهذا يؤكد الإحساس والحرص على نهل العلم ونوعيته العالية والرفيعة منذ الصغر لتعميق المعرفة والثقافة وصولاً إلى اجتياز امتحان القبول بدرجات عالية. أي أن الحصول على الثانوية العامة بمعدلات عالية جداً غير كافية للالتحاق بإحدى الجامعات المرموقة التي تتطلب امتحانات قبول معتمدة على المعلوماتية والثقافة التي لا تكفي لتحقيقها متطلبات الدراسة الثانوية لوحدها. وقد أخبرني صديق ياباني أن أكثر ما يؤرقه خلال السنوات الأربع من دراسة ابنه في المدارس الثانوية ليس نجاحه الدراسي المنهجي عاماً بعد عام، بل الدروس الخصوصية وجهوده وزوجته اليومية في تحضير الابن لتعميق معرفته وثقافته ومعلوماته وصولاً إلى النجاح في

امتحان القبول والالتحاق بإحدى الجامعات المرموقة حتى يتحقق لابنه العمل في إحدى الشركات المرموقة بعد تخرجه. وهنا يتحقق لنا الإبداع الياباني بأن مسؤولية التعليم لا تقع على وزارة التربية أو وزارة المعارف، بل على الأبوين والمدرسة والطالب والجامعة وجميعهم يعملون كخلية النحل في ظل نظام المنافسة الشريفة.

وبما أن المدارس من الروضة حتى الثانوية حكومية ابتدأت كما سبق أن أسلفنا في القرن السابع عشر والتي تطورت بعد الحرب العالمية الثانية لتصبح جميعها مدارس حكومية فقط دون السماح بافتتاح أي مدارس خاصة اعتباراً من عام ١٩٤١، فإن المنافسة بين هذه المدارس على الإتيان بأفكار وإبداع وابتكار محقق لأسمى الأهداف في تكوين البصيرة النافذة للطالب في وصوله لاعتداده بنفسه من منطلق المعلومات الحية الزاخرة بالمعرفة والمعززة بالتجارب والأمثلة الحية التي تساعد الطالب على طرح الأسئلة العميقة وصولاً إلى تحقيق الإرادة لفرد غير مضطرب وغير منسلخ من عالمه الكلي والقومي. فالمنافسة الشديدة بين هذه المدارس في تقديم المنهج والنهج المنمط والموحد المحقق لنجاح الطالب، ليس في الثانوية العامة فحسب، بل في امتحان القبول لعدد من الجامعات المرموقة يشكل مصدراً أساسياً في المستوى المتميز للتعليم العام في اليابان. ويجب أن لا يفهم من ذلك أن معظم الطلبة يلتحقون بالجامعات بعد الثانوية العامة، حيث إن الإحصائيات الحديثة تعطي دلالة على توزيع الخريجين للثانوية العامة بالتحاق ٤٠٪ فقط منهم في الجامعات و ١٨٪ في الدراسات المهنية و ٤٢٪ يلتحقون بالعمل والتدرب على رأس العمل بعد الثانوية العامة، كما يصل ٩٤٪ من الأطفال اليابانيين إلى مستوى الثانوية العامة. وعلى نفس الوتيرة، ليس معنى ذلك أن الدراسات الجامعية تعتبر مصدراً للمناصب العليا، إذ إن ٣٠٪ من رؤساء

الشركات اليابانية ليس لديهم شهادة جامعية، كما أن اثنين من رؤساء الوزارات لا يحملون الشهادة الجامعية.

والأدهى من ذلك كله، أن الالتحاق بروضة الأطفال له شروط ومواصفات وامتحان قبول لكثرة الأطفال المتقدمين لهذه الروضات المرموقة كذلك. فنسبة القبول على المتقدمين تصل إلى ١٠٪ في معظم هذه الروضات المتميزة التي تؤهل خريجها ما بين الأربع سنوات وحتى ست سنوات للالتحاق بإحدى المدارس الابتدائية المتميزة تتطلب امتحان قبول بما يعكس مستوى الجهد المبذول من الوالدين في تحضير طفلهما للالتحاق بمثل هذه الروضات للأطفال. وهنا مصدر آخر ينبثق عن المنافسة لمستوى المعلومات المتحقق للأطفال نتيجة التربية البيتية والتجهيز للأطفال لاجتياز امتحان القبول وصولاً للمدارس الابتدائية والثانوية والذي يتبعها امتحان قبول للجامعات. وهذا يعني أن نسبة عالية من الطلبة تتجه للدراسة الفنية والمهنية بعد الثانوية أو بعد الاعدادية والالتحاق بمراكز التدريب المهني بما يعزز مستوى التعليم العالي.

ويأتي فوق ذلك كله، الفلسفة العامة للتعليم في اليابان في منطلقها المسمى (التعليم مدى الحياة). فإذا افترضنا طالباً أنهى الثانوية العامة واجتاز امتحان القبول للجامعة المرموقة وتخرج منها والتحق بإحدى الشركات أو البنوك المرموقة، فإنه يتنقل بين جميع الإدارات والنشاطات خلال عشر سنوات كاملة ودون أي تقويم للترقية لوظيفة إشرافية في التعلم والتدرب مع التحاقه في ما لا يقل عن ثمان وحتى اثنتي عشرة مجموعة عمل مختلفة بما يعزز الفلسفة الأساسية بالتعليم مدى الحياة. ويلاحظ هنا الاستثمار في القوى البشرية من الوالدين والمدرسة والدراسات الخاصة والجامعة والتدريب على رأس العمل لما لا يقل عن ثلاثين عاماً ما بين

الروضة إلى أن تنظر الشركة في تقويم الفرد للترقيـة إلى وظيفة إشرافية يكون فيها قد تحقق من خلال التعليم مدى الحيـاة الفرد المثقف وذو المهارات العامة من خلال تدربه على رأس العمل وانتقاله مـا بين جميع النشاطات والتحاقه مع مـجموعات العمل مـا لا يمكن تحقيـقه مركـزيا تحت ظل أية ظروف زمانيـة ومكانية. إن هذا يعيدنا إلى الجذور في المنافـسة والمجهودات الفردية التي تتراكم لتصـبح مجهودات جماعـية دون خطط مركزية ومسؤوليـة جهة واحدة كما يتـردد بأنها وزارة المعارف والمعلم والمنهج.

لا شك إذن، بأن تلازم وتزامن التعلـيم والعمل أو العمل والتـعليم منطلقه المنافسة في تحقيق مستوى متميز من التعليم وصولاً للعمل المتميز، أي تعلم لتعمل وتعمل لتنتج وتتعلم لتـحسن ما تنتجه. فالترابط بين الفـرد الياباني والشركات هو ترابط ما بين التعليم والعمل؛ لأن الإنسان هناك يكتسب قيمته ومكانته الاجتماعية من خلال العـمل الذي يقوم به والعلم الذي يمكنه من إجـادة العمل حـتى أصبح عمر الإنسان الياباني يقاس بما أنجزه من أعمال.

نستـخلص من ذلك كله أن التعليم مرتبط بالعـمل؛ لأن الشركات اليـابانية موزعة توزيعاً طبقياً إذ وصلت من التطور بناء على الاستقصاءات التي يتم إعدادها لقياس الرأي العام إلى مجموعات، ويتم تصنيـفها بناء على معايير عديدة وتصبح مجـموعـة منها في المقـام الأول ومفضلـة وذات شهرة لفـئة كـبيرة مـن خريجي الجامـعات. ويسعى المتخـرج للعمل بهذه الشـركات حسب توزيعهـا الطبقي وبناء على التوزيع الطبـقي كذلك للجامعـة التي تخرج منها وتميزه الدراسي. ولـلشهرة التي تتمتع بها هذه الشـركات تجد الإقبال عليها بشكل كـبير من الخريجين مما ينتج عنه مبـدأ المنافسة. إن المنافسـة للوصول إلى وظيفـة في إحدى الشركات المرمـوقة

يتطلب تحضيراً وإمكانات مادية وتدريساً خاصاً من الوالدين لإلحاق أبنائهم في المدارس الخاصة المشهورة، ومثالنا عن تحضير الأطفال للمنافسة في القبول بروضة الأطفال خير ما يثبت ذلك. هذه المنافسة الدراسية التي تبتدئ في امتحان القبول لروضة الأطفال وما يعقبها من امتحانات قبول للدراسة الابتدائية والإعدادية والثانوية مصدرها الرغبة والحاجة والدافع لإلحاق الابن في جامعة مرموقة وصولاً في النهاية لالتحاقه بإحدى الشركات المرموقة وذات شهرة. إن الاستثمار في تطوير القوى البشرية مصدره هذه المنافسة ونتاجه مبني على إمكانات الوالدين وقدرات الطالب وصولاً إلى الهدف الذي يعكس التعليم المبكر الذي يتم تعزيزه وتقويته بتحضير الطالب المنهجي في المدرسة ومن الأبوين في البيت والدروس الخصوصية لاجتياز امتحانات القبول.

إن سياسة الدخول للجامعات الحكومية المتصفة بالتشدد البالغ والمبنية على امتحانات قبول غير مرتبطة بمنهج الدراسة الثانوية بل بالمستوى الرفيع للتعليم في المراحل المبكرة، وبالتحضير الخاص أو الدراسة الخاصة في المنزل وعن طريق مدرسين خصوصيين وبمشاركة الوالدين تشكل مصدراً أساسياً للدخول في الجامعات المرموقة. وبدوره يؤهل الخريج من الجامعات للالتحاق بوظيفة لدى إحدى الشركات المرموقة. وكل ذلك نابع من الحاجة والرغبة والدافع للحصول على الوظيفة الدائمة للمزايا في الرواتب الشهرية العالية والمكافآت السنوية التي تصل إلى راتب ستة أشهر. هذا إلى جانب المكافأة لنهاية الخدمة عند سن (٥٥) سنة ووظيفة مؤقتة لعشر سنوات بإحدى الشركات التابعة للشركة المرموقة.

فالالتحاق بالجامعات اليابانية لا يعتمد على كشف علامات الطالب المتخرج من الثانوية كما هو متعارف عليه في معظم دول العالم تقريباً. وبما أن الجامعات الحكومية مجانية وتتيح الفرصة للفقير والغني للالتحاق بها على قدم المساواة بناء

على نظام المنافسة باشتراط اجـتياز امتحان عام تقيمه كل جـامعة بناء على توزيعها الطبقي من حيث شـهرتها ومركزها في تصنيف الجامـعات. وبما أن جميع طلاب الثـانوية يتلقون نفس المنهـج الدراسي في جمـيع المدارس الثانوية اليـابانيـة، فإن المنافسة انتـقلت إلى المدارس الثانوية والمتوسطة والابتدائيـة وحتى رياض الأطفال. وتقوم كـل مدرسة ثانوية بـناء على شهرتـها بإعداد الطلـبة بالإضافـة إلى المنهج الدارسي الموحد لاجتياز امتحانات القبـول بالجامعات، ويتفرغ كل طالب بالإضافة للمنهج الموحد بـالدراسة الخاصة لمنـهاج امتحـان القبول لجـامعة مـعينة مع بداية دراستـه الثانوية. ويبقى فـوق ذلك كله الفلسفة التي تعـتمدها اليـابان في التعليم مدى الحـياة نبراساً لما حـققه هذا الشعب من نمـو وتطور اقتصادي ومنطلقـها في الحافز والدافع للوظـيفة الدائمة. إنها المنافـسة للوصول إلى الشركـة المرموقة التي تمنح الوظيفة الدائمـة مع مزاياها المالية والمعنوية والتي تتحقق في المنافـسة للدخول في الجامعـات المرموقة عن طريق امتـحانات القبول التي تؤهل الفـرد الياباني لأن تتكون لديه المعـرفة الـوطيدة عن طريق المدرسـة والبـيت والدروس الخصـوصيـة والالتحاق بالروضـة وحتى الثانوية المرموقـة وتصبح في مجملهـا عوامل وعناصر متفاعلة للوصول إلى قوى بشرية فاعلة وذات كفاءة.

المراجع:

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanees Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 252-257, 267-269, 318-328

د. عبدالغفار رشـاد، التقليدية والحداثة في التجربة اليابانيـة، بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية، ١٩٨٤، ص ٤٦-٤٩، ٨٣-٨٦، ١١٥-١١٩.

Reischauer, Edwin O. The Japanees Today, Change and Continuity. Tokyo, Japan. Charles E. Tuttle Company Inc. 1988. pp. 186-202

Reischauer, Edwin O. Japan, The Story of a Nation, Tokyo, Japan. Charles E. Tuttle Company Inc.: publishers 1995. pp. 124-127, 163-165, 179-187, 281-286

قطاع الأعمال

لا شك أن قطاع الأعمال الصناعي والتجاري والتسويقي يعتبر المصدر الرئيسي للنجاح الاقتصادي والذي يصعب على غير الياباني أن يستوعب مقوماته المختلفة عن العالم. هذه المقومات بحقوق الملكية لهذه المصانع والشركات وخاصة بعد انهزام اليابان في الحرب العالمية الثانية واستعمارها الأمريكي الذي يؤكد أن كافة الموجودات الصناعية قد تم تأميمها آنذاك وتم القضاء على جميع المقومات الاحتكارية لما يسمى زيباتسو القائمة خلال الحرب. والإجابة السهلة على امتلاك الشركات تكمن في الأمة اليابانية التي تملكها. وبعد الحرب العالمية الثانية من عام ١٩٤٥ وخلال فترة الاستعمار الأمريكي وحتى عام ١٩٥٢، ابتدء جيل جديد من رجال الأعمال وممن يملكون الأراضي الزراعية في إنشاء هذه الشركات والتي لا يعتبر مؤسسوها أو مساهموها يملكون حق الرقابة والقرار عليها، بل يديرها مجموعة متخصصة من الإداريين المحترفين الذين يشرف عليهم بعين ثاقبة المؤسسات المالية البنكية والتي تمنح لهم الجزء الكبير من رأس المال العامل؛ لأن ملكية المصنع أو الشركة في هذه الحالة تعود إلى البنك الممول كون نسبة الدين لرأس المال تصل إلى ٨٠٪ ديون و٢٠٪ رأس مال من رجال الأعمال أو المساهمين والتي تعتبر بالمقاييس الغربية أخطر ما يمكن أن يقبله أي منطق رشيد في قطاع الأعمال في العالم. وبالطبع يقود حقوق الملكية في اليابان نسبة بسيطة من المساهمين ونسبة عالية من رأس المال من البنوك والتي تدور في محورها كشركات التأمين في إيداع أموالها لدى البنوك، كما يقف وراء البنوك بالطبع البنك المركزي الياباني الذي تسانده الحكومة اليابانية في الضرائب المحققة والمدخرات التي يودعها المواطنون اليابانيون ولهذا فإن الملكية لقطاع الأعمال في الأمة ككل.

ولأن حقوق الملكية (Equity) لهذه الشركات الصناعية والتجارية تكمن في نسبة قليلة للمؤسسين ورجال الأعمال والأغلبية للبنوك على شكل قروض، فإن تركيز الشركة اليابانية دائماً في تحقيق أعلى حد من الكميات المباعة لزيادة الإنتاجية أو بالاصطلاح الإداري المعروف بالإنتاج المكثف (Mass Production) وليس لتحقيق الحد الأعلى من الربح أو الهامش الربحي؛ لأن المديرين المحترفين يركزون جهودهم على دفع التكاليف للسلعة المنتجة من مواد أولية ودفع رواتب العاملين الثابتة نتيجة التركيز على الوظيفة الدائمة وكذلك لتسديد الفوائد على القروض البنكية التي تعتبر جزءاً من رأس المال، وبهذا تكسب البنوك مبالغ طائلة وتكسب الشركة مبالغ ضئيلة، حتى إنك لتستغرب مثلاً بأن يكون الهامش الربحي لشركة ميتسوبيشي لعام ١٩٩٥ وصل إلى أقل من نصف الواحد بالمائة مقارنة بالمبيعات. المدير الياباني يركزعلى تسديد القروض وفوائدها والتي تؤهله للحصول على قروض جديدة أخرى تعزز موقفه في النمو المعتدل بدلاً من تركيزه على الربح العالي كما في الغرب. هذه الهيكلية لرأس المال وحقوق الشركاء بوجود البنوك المولين لرأس المال وتركيزهم على النمو وحجم المبيعات بالإنتاج الكثيف على المدى الطويل دون التركيز على نسبة الهامش الربحي التي يركز عليها الغرب تعتبر المصدر الأوحد والإيجابية الوحيدة الأساسية والميزة النسبية المقارنة على قطاع الأعمال الغربي.

ولا بد من الإيضاح هنا إلى أن الأموال المتوفرة في البنوك والتي تمنحها قروضاً رأسمالية للشركات تأتي من ثلاثة مصادر رئيسية: أولها: الائتمان التي تحصل عليه البنوك من الحكومة اليابانية، وثانيهما: الأرباح المتراكمة للبنوك من قروضها للشركات كما أسلفت، وثالثهما: ذو أهمية كبرى ألا وهو القدرة

الادخارية للفرد الياباني في إيداع مدخراته لدى البنوك إذ إنه جزء من تراث وأعراف وتقاليد الشعب الياباني في نزعته الطبيعية للادخار. وهذه النزعة الطبيعية للادخار مصدرها الهيكلية الاجتماعية اليابانية في محدودية الضمان الاجتماعي ومعاشات التقاعد. ولأن الياباني يغلب عليه بشكل دائم نزعة البقاء، فإن مصدره الرئيسي عند التقاعد هو الادخار الذي وصل إجماليه إلى ٦٠٪ من الدخل الوطني عام ١٩٩٠ ووصل معدل الادخار للفرد الياباني إلى ٣٥٪ بينما يتمتع الأوروبي بنسبة ٧٪ والأمريكي بنسبة ٣٪ فقط. وعلى نفس الوتيرة، فإن المديرين ليس أمامهم سيل جارف من المساهمين يطالبون بدفع أرباح الأسهم كما في الدول الأخرى والذي على أثره تقوم الشركة أو المصنع بإعادة استثمار الأرباح في حقوق الشركاء (Equity) لتحقيق النمو المعتدل. كما أن التشجيع على الادخار في الأنظمة الضريبية على الأفراد والشركات والتي تعطي مزايا ضريبية على الادخار أعطت دفعة قوية للاستمرارية والنمو في إعادة استثمار المدخرات في الشركات نتيجة الحوافز الضريبية وكذلك على الأفراد لتأكيد إمكانية عيشهم بكرامة عند التقاعد من مدخراتهم وليس من معاش تقاعدي كما هو معروف في دول العالم الأخرى. وأكثر مدخرات الأفراد التي تودع في البنوك بالطبع هي تلك التي يستلمها الموظف كحافز في نصف السنة أو في نهاية العام على نتائج شركته مما يؤكد القدرة الحدية الادخارية للأمة بما لا يمكن مجاراته عالمياً.

وأكثر ما يميز قطاع الأعمال بالطبع هي العلاقة الوطيدة مع الحكومة والتي تم اعتماد تسميتها بالغرب (Japan Inc) أي شركة اليابان. ولأن الحكومة لا تعتمد الفوقية في تعاملها مع قطاع الأعمال بل تعتبر نفسها شريكاً وفق حركة الإصلاح الميجية عام ١٨٦٨ لتلحق بالتقنية بالعالم الغربي بعد الانعزال الطويل. ولا بد من

الإشارة هنا إلى أن الفترة الاستعمارية الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية وظهور التشريعات الإيجابية في إلغاء احتكار الزيباتسو المعروف في اليابان منذ مئات السنين، والذي ظهر مرة أخرى وبطريقة يابانية كما نلاحظه بالشركات الكبرى أمثال متسوي ومتسوبيشي وسوني وتويوتا. وقد ساهمت وزارة التجارة العالمية والصناعة (MITI) بعد الحرب العالمية الثانية بشكل جوهري في منح شراء التراخيص التقنية الصناعية الغربية وعقود شراء التقنية بشروط فعالة مرتبطة بتدريب اليابانيين وإحلالهم محل الخبراء والفنيين الغربيين وحتى عام ١٩٥٥. كما ساهمت وزارة التجارة والصناعة هذه في التخطيط والتنظيم الفاعل لمنع الاحتكار ومنح ترخيص فقط لكل تقنية لا أكثر حتى تكون منافسة عادلة ومحدودة. كما ساهمت الحكومة في تشجيع عمليات الدمج للشركات الصغيرة مع شركات كبيرة حتى تصبح فاعلة وتؤدي إلى ازدياد ونمو الأداء والإنتاجية وفي أسلوبها المتميز المسمى (التوجيهات الإدارية) التي ترسلها للشركات لمساعدتها على الاستقرار والنمو والتطور. كما اتجهت الوزارة إلى الاتصال مع الشركات لأخذ مشورتها بشكل دائم بخصوص التوجيهات الإدارية والإستراتيجيات المستقبلية مما أدى إلى تجانس وتضامن والتحام غير معهود ما بين الحكومة وقطاع الأعمال الذي يسمى باليابانية (زايكاي) أو عالم المال. ويؤكد هذا التلاحم في قطاع الأعمال ما قد ترعرع وتجذر في الشركات المتجانسة إذ تجد شركة كبرى صناعية مما يسمى (زاكاي) أو عالم المال يتكون معها كجمعية تعاونية مجموعة شركات من نفس الصناعة أو مرتبطة بالصناعة أفقياً وتسمى (كيدرن) أو اتحاد لتعكس التراث الياباني في قطاع الأعمال الذي كان قبل استعمارها من أمريكا يسمى (زيباتسو) والذي تم حله آنذاك.

ولذلك كله فإن قطاع الأعمال الياباني يختلف عن دول العالم جميعها

ويرتبط بخصائص الإدارة اليابانية حيث إن المديرين المحترفين الذي يتقاضون الرواتب والأجور يتصرفون بمقدرات شركتهم دون رقابة وعوائق وإحباطات قد تحدث لهم من المساهمين أو مجالس الإدارات ويعززها التلاحم مع الحكومة التي تضع نصب عينيها تحقيق النمو الاقتصادي والتي يصعب على دول العالم تقليد التجربة اليابانية في قطاع الأعمال لهذا الاختلاف الجذري في حقوق الملكية والرقابة.

المراجع:

Ohmae, Kenichi. The End of Nation State, the rise of Regional Economics - How new engines of prosperity are reshaping global markets. London, Harper Collins Pubblishers, 1995. pp. 47-65, 133-134, 146-148

د. عبدالغفار رشاد، التقليدية والحداثة في التجربة اليابانية، بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية، ١٩٨٤، ص ١٥٠-١٥١.

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanees Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 228-248

Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradictions and Transformations. Kondasha America, Inc. 1995. pp. 273-283

إستراتيجية قطاع الأعمال

ظهرت كتابات عديدة تقارن قطاع الأعمال في اليابان مع الغرب، إلا أن هذه الكتابات بنت مقارنتها من منظور النموذج الغربي وملاءمته مع التجربة اليابانية. نحن نعلم أن الإستراتيجية إما أن يكون بناؤها منطلقاً من الأيديولوجية التي نعرفها بالرأسمالية أو الاشتراكية أو رأسمالية الدولة أو أن الإستراتيجية معتمدة على التاريخ والأصالة والحضارة والقيم والأعراف والعادات. والبعد الثالث أن تكون الإستراتيجية مبنية على الهيكلية أو البناء المؤسساتي. مع أن اليابان استخدمت قبل وبعد الحرب العالمية الثانية الأيديولوجية الرأسمالية ممزوجة بالحضارة والتاريخ إلا أنها اعتمدت بشكل رئيسي على هيكلية اقتصادية مرتبطة بالنظام البنكي للتمويل الرأسمالي والبيوتات التجارية لتمويل الصفقات التجارية بسوق المال ونظام الرواتب والأجور للعمالة.

الإستراتيجية اليابانية ترتكز على ثلاثة محاور رئيسية، أولها: في الإنتاج المكثف (Mass Production) لأعلى حد من الكميات المنتجة لبيعها محلياً وتصدير الفائض للخارج لمقابلة تسديد القروض البنكية ودفع الرواتب للعمالة الدائمة وتوزيع الأرباح القليلة للمساهمين. وثانيها: في التقييس والتنميط (Standarization) للمواصفات والمقاييس لكل عملية جزئية حتى إن هذه الإستراتيجية أصبحت جزءاً أساسياً من حضارة وثقافة اليابان الحالية في ما يسمى (Japanese International Standard) إذ تنطبق على التعليم والتدريب والإنتاج وجميع العمليات الإدارية عندما تم هضمها واستيعابها ونقلها عن نظرية الإدارة العملية من أمريكا والتي كانت أساساً للتقدم الصناعي الغربي مع بداية هذا القرن في تركيزها على دراسات الحركة والوقت وبيرت (PERT) والمسار الحرج (CPM)

وثالثهـا: في قرار الحكومة الرئيسية بضرورة مركزيـة المعلومات لجميع المصانع والشركات في مدينـة طوكيو والذي ساهم في توحيد مصـادر المعلومات من المركز الرئيسي لجميع الشـركات في مدينة طوكيـو مما أدى إلى توحيـد السيـاسـات والإجراءات المتجانسة.

وفوق ذلـك كله تأتي الإستـراتيجـية الإجـماليـة في التوجـيهـات الإدارية (Administration Guidance) من الحكومـة والتي تم ابتكارها عـام ١٩٤١ والتي قادت السياسـات الصناعية والتعليمية وتطوير المناطق وصـولاً إلى مجتمع صناعي متـقدم. وهذه التوجـيهـات الإدارية المطاعة نمت وترعرعت قـبل الحرب العـالمية الثانية، وبعد الانقلاب العـسكري في ٢٦/٢/١٩٣٦ عندما استلم العسكريون مع البيروقراطيون مهام الحكم في تميز الآلة الحربية اليابانية في الحرب العالمية الثانية في تقديم أنماط حديثـة لتنظيم كفاءة الحرب وكـفاءة نظام التوزيع (Logistics) الحربي في تأطير رقابة الحكومة في تحديد مهام الحرب. وقـد استمرت التوجيهات الإدارية بعد الحـرب في صيـاغة سـياسـات التنميط والتـأطير في الاتجـاه السلمي لتطوير الصناعـة وصولاً إلى الحد الأعلى مـن الإنتاج (Optimization) ويشيـر عدد من المنظرين اليابانيين إلى أن احتـرام وإطاعة التوجيهـات الإدارية الصادرة من الحكومة كان ولا زال مصدراً من مصادر التطوير والتقدم المشهود.

نعلم ما يتردد بشكل ملفت للنظر بأن قطاع الأعـمال الياباني لا يركز بشكل كبير على تحـقيق الحد الأعلى من الربح، كما نعلم أن الشركـات الصناعية لا تبيع منتجاتها بل تقوم بهذه المهمة البيوتات التجارية المعروفة. كما نعلم أن التركيز دائماً على تحقـيق الهدف الرئيسي للإستـراتيجيـة في تحقيق الحد الأعلى من الكمـيات المباعة، أي حجم المـبيعات وزيادتها الكمية بدلاً مـن زيادة الأرباح. وأقرب مثال

على ذلك ما قد نشر حديثاً عن شركة ميتسوبيشي بأنها حققت هامشاً ربحياً ما بين المبيعات وتكلفتها وصل إلى نصف الواحد بالمائة. ولا بد لنا أن نربط هذه الإستراتيجية والأهداف بزيادة المبيعات والهامش الربحي الضئيل الذي يبدو لأول وهلة لأي نظام غربي أو عربي بأنه لن يؤدي بقطاع الأعمال إلى الاستمرارية.

في البداية، النظام البنكي الياباني يختلف جذرياً عن النظام البريطاني والأمريكي والأوروبي والذي ابتدأ مع حركة الإصلاح الميجية عام ١٨٧٣. ركزت البنوك على أن تكون شريكاً للعائلة صاحبة المصنع. وأصبحت تكوينة رأس المال من جزأين أحدهما مثلاً بنسبة ٢٠٪ للعائلة صاحبة المصنع أو للمساهمين و ٨٠٪ تمويل بنكي. أي إن الشركات/المصانع يديرها مدراء مهنيين تعتمد عليهم في تحقيق الأهداف، والرقابة عليهم من البنك وليس من المساهمين غير الموجودين من البداية. هكذا تكونت الشركات في البداية وهكذا ظهرت البنوك اليابانية وأصبحت تملك الشركات الكبيرة ؛ولهذا نجد الآن مصانع ميتسوبيشي والبيت التجاري لنفس الشركة والبنك كذلك لنفس الشركة وهكذا.

تركز السياسة والإجراء الأولي للمدير الياباني إذن على تقليل تكلفة الاقتراض البنكية وتسديد التكلفة الاقتراضية ؛لأنه لا يستفيد من ارتفاع سعر السهم مثلاً لعدم أحقيته بالحصول على ميزة الحوافز السهمية أولاً ؛ ولأن همه الأساسي في تحقيق الحد الأعلى من إعادة التكلفة للسلعة ويدخل في التكلفة هنا تسديد القروض وفوائدها. فنسبة الديون إلى حقوق الملكية عالية وعلى المدير أن يسعى لتسديد هذه الفوائد البنكية؛ لأن القروض البنكية هي البديل لحقوق الملكية. ولهذا فإن التركيز على زيادة حجم المبيعات بشكل كبير الذي يتم طرح تكلفة المبيعات وأحد عناصرها لأغراضنا هنا التكلفة الاقتراضية من البنك أو كلفة رأس

المال ودفعها للبنك. ولهذا فإن القول بعدم الاهتمام بالربح مرتبطاً بالقيم والحضارة يعتبر مغلوطاً نوعاً ما لأنه مرتبط بعناصر هيكلية مؤسساتية في أسلوب تكوينة رأس المال أو حقوق الشركاء والتي تعتبر القروض البنكية جزءاً كبيراً منها. كما أن إدراج التكلفة الافتراضية كجزء من تكلفة المبيعات يؤدي إلى الهامش الربحي الضئيل الذي يتصدر ميزانيتهم العمومية في آخر العام.

✍ وتركز السياسة الثانية على زيادة حجم المبيعات، أي زيادة الإنتاج الكلي بالإنتاج المكثف (Mass Production) لأنهم يرون أن الكفاءة الإنتاجية لا تتحقق إلا في زيادة الإنتاجية الجماعية. وهذا مرتبط بنظام الأجور الذي نعرف اتجاهاته وفلسفته في الوظيفة الدائمة وزيادة الرواتب السنوية؛ ولأن اليابان تعتمد النظام المحاسبي الذي ينص على أن الرواتب والأجور تعتبر مصاريف إنتاجية. والحل الوحيد إذن في تخفيض تكلفة الإنتاج للوحدة الواحدة في تحقيق الحد الأعلى من الإنتاج والحد الأعلى من المبيعات. إذن ما دام الحجم الكبير للمبيعات المنتجة يغطي تكلفة العمالة كما غطى بالسابق التكلفة الإقراضية، فإنه من الإستراتيجية التركيز على حجم الإنتاج حتى لو كان الهامش الربحي قليلاً، ولهذا وصل هامش أرباح ميتسوبيشي إلى نصف الواحد بالمائة. إن متخذ القرار الياباني أيقن بإستراتيجيته بأن زيادة حجم الإنتاج والمبيعات هي الوسيلة الوحيدة لزيادة الإنتاجية وأن العمالة تحقق الحد الأعلى من الإنتاجية. وبما أن الشركات اليابانية تمنح راتباً قليلاً للمبتدئ حديثاً، إلا أنهم وجدوا أن إنتاجية المبتدئ تساوي ثلاثة أضعاف إنتاجية من له ثلاثين سنة في الشركة.

✍ وتركز السياسة الثالثة على استخدام البيوتات التجارية لأسباب مرتبطة بالنظام البنكي الذي يركز على تمويل المصانع كجزء من رأسمال المصنع ولا يمنح ما

يسمى بقروض قصيرة الأجل، أي أن البنوك لا تمنح التمويل الأساسي كجزء من حقوق الشركاء وكذلك تمنح قروضاً قصيرة الأجل لأغراض البيع. أي إن ظهور البيوتات التجارية لتسويق منتجات المصانع أصبحت ضرورة هيكلية مرتبطة بعدم منح القروض القصيرة الأجل للمصانع، مما نتج عنه الحاجة إلى سوق المال وذلك بتمويل هذه البيوتات التجارية عن طريق حصولها على قروض قصيرة الأجل لتمويل العملاء والوكلاء في كافة أنحاء العالم. أي أن البنوك اليابانية كما أسلفنا تعاملت مع المصانع وكأنها (سوق لرأس المال) وتتعامل البيوتات التجارية في بيع وتسويق منتجات المصانع وكأنها (سوق للمال) في تمويل قصير الأجل، أي أن البيوتات التجارية ليست إلا شركات مالية على أفضل تقدير.

وعلى هذا يظهر لنا أن الإستراتيجية والسياسات اليابانية كانت نتاج هيكلية البنوك والعمالة والتي تختلف عن بعض النظريات الغربية التي تقول بأن الإستراتيجية تؤدي إلى هيكلية معينة، وقد اتضح لنا أن العكس يمكن أن يكون صحيحاً بالنسبة لليابان لأن الهيكل هو الذي حدد الإستراتيجية في عدم التركيز كأولوية على حد عالي من الربح والتركيز على الحد الأعلى من حجم الإنتاج، وانتقال العملية التسويقية البيعية إلى البيوتات التجارية. وإذا أعدنا النظر مرة أخرى للإستراتيجيات والسياسات لوجدنا أن ابتكارها لم يكن إبداعاً من النخبة بل استعارة ونقل وهضم مع زيادات نوعية بسيطة لما تعلموه من الغرب في بعثاتهم الدراسية في القرن السابع عشر وما بعد ذلك. لقد استمرت النخبة في هضم واستيعاب نظريات الإدارة الغربية على مدى خمسين عاماً متصلة في صناعة الثلاجات والغسالات والمسجلات والتلفزيونات والكمبيوتر. ويرى بعض المنظرين أن قدرة النخبة اليابانية على الابتكار والإبداع محدودة بقدرتهم على هضم

واستيعاب وتطويع ونقل التقنية الغربية بالإضافة لمهاراتهم في التقنيات اليابانية المحلية مثل باشنكو - Pachinko ورامن - Ramen وأساليبهم في التسويق ومحلات البيع المختلفة والمتميزة عن الغرب.

المراجع:

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanees Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 115-124, 147-158, 221-227

توماس وهيلين، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة د. محمود مرسي و د. زهير الصباغ، الرياض، معهد الإدارة العامة ١٩٩٠، ص ٣٣-٤٥.

Robert, Michel. Strategy Pure and Simple, McGraw - Hill, N.Y. 1992. pp. 113-116, 129-138

Goold, Michael and Campbell Andrew. Strategies and Styles (The role of the centre in Managing Diversified Corporation). Blackwell, Oxford, 1988. pp. 15-47

السياسات الإدارية

بنيت السياسات الإدارية والاقتصادية والتصنيعية على إستراتيجيات نابعة أولاً من إبراز الهوية القومية كمصدر الولاء بعد الحرب العالمية الثانية منطلقة من سلطة ديموقراطية ؛مما أدى لالتفاف كافة الطبقات حول قيادتها الوطنية بكل ملامح الطاعة والتفاني والإخلاص. وتتضح آثار هذه الإستراتيجية الأساسية من آثار الجغرافيا بضيق الأرض وكثرة الهزات والكوارث والخوف من الجوع والحرمان الذي عايشوه قبل هزيمة الحرب العالمية الثانية، وبقدرتهم العجيبة على الادخار كجزء لا يتجزأ من التقاليد اليابانية التي ابتدأت قبل عصر الميجي، أو عصر النهضة، وضخ هذه الادخارات في شرايين الاقتصاد الوطني. إضافة إلى الجانب الأساسي في إحداث مشاركة فاعلة في صياغة السياسات الوطنية التي فرضتها قوات الاحتلال الأمريكي. وثانياً الإستراتيجية التي ركزت على عملية التحديث التي تتم من أعلى ومن القمة ومن النخبة التي دعمت القيم التقليدية والحداثة وصاغت علاقة متوازنة بين القيم والأعراف والتحديث والتي تكرم التدرج والطاعة وتقديس الأبوة التي استطاعت التوفيق والملاءمة بين التقليدية والحداثة وصاغت علاقة متوازنة بين القيم والأعراف والتحديث الإداري والسياسي والصناعي في صياغة سياسات تنبع من المشاركة. وإذا كان هناك عناصر عديدة للسياسات ترتبط بالتخطيط والتنظيم والتنسيق، فإن تركيزي سينصب هنا على عناصر تقليدية أمكن لليابان الاستفادة منها في صياغة سياسات تحديثية ذات أهمية وصولاً إلى خصائص الإدارة اليابانية في استخدام القيم والأعراف والعادات والتقاليد المتوارثة وتوفيقها وملاءمتها للتحديث. وإذا كان لعناصر موروثة عديدة مثل الجماعية والكونفوشية والبوذية والزن والأبوية ونظام الأسرة وتقاليد الساموراي من أثرفي خصائص الإدارة

اليابانية، فإن العناصر المؤثرة في السياسات نابعة منها والتركيز عليها هنا لإظهار آثارها في صياغة السياسات وفعاليتها منذ عصر الميجي وحتى عصرنا الحالي في استحداث جماعات المصالح والهيئات النقابية وجماعة المال والهيئات الاستشارية مما حقق مبدأ المشاركة لسياسات التوافق والتلاؤم التي عمل الجميع على تنفيذها كونهم شاركوا في صياغتها وقبولها.

لليابان قيم وأعراف تقليدية متوارثة ممتدة عبر التاريخ وتم تعزيزها حديثاً ومرتبطة بنظام الرنجي لاتخاذ القرارات الجماعية تسمى نيماواشي (Nemawashi) مصدرها الزراعة والأرض وتعني حرفياً (ربط وحزم جذور الشجرة قبل قلعها) وتعني بالأسلوب والإجراء المتبع في الاستشارة المتوسعة غير الرسمية قبل التنفيذ. هذه الخاصية التنظيمية الرسمية المعروفة بالتقليد الياباني باسم نظام الرنجي (Ringi) بتكرار وديمومة واستمرارية الاستشارة بين أفراد التنظيم على نفس المستوى والأدنى والأعلى. وتختلف الاستشارات التي تأخذ الطابع غير الرسمي من مواضيع مبسطة إلى معقدة ومتشابكة وضمن جو من الثقة المتبادلة والمساندة إلى أن يصل الجميع إلى إجماع. وإصرار الياباني على استخدام الاستشارة النابعة من الزراعة والأرض بأن ذلك ضرورة قصوى قبل قلع الشجرة من جذورها المربوطة بأن يتم حفر التربة حول الجذور وقطع الجذور الكبيرة التي ستموت قريباً وحزم الجذور الصغيرة التي ستنمو مستقبلاً. ولهذا فإن الرنجي الرسمية لاتخاذ القرارات الجماعية والنيماواشي غير الرسمية للاستشارة تؤدي إلى صياغة سياسات واضحة ومتكاملة وفاعلة ويتقيد بتنفيذها جميع المدراء التنفيذيين ومرؤوسيهم. هذا النهج الاستشاري غير الرسمي والمرتبط بنظام الرنجي لاتخاذ القرارات نابع من تجانس الشعب الياباني وترابط المدراء ومرؤوسيهم بالوظيفة الدائمة والذي يعتبر الشركة التي يعمل بها مصدر

حياته وثقته بنفسه واعتداده واعتماديته على الجماعية تؤدي إلى أن صياغة السياسات المتكاملة والتخطيط بعيد المدى.

ولا شك أن الجغرافيا والتاريخ وعناصر التراث قد زرعت لدى اليابانيين بحكم البيئة القدرة على الصبر والاتجاه نحو الأهداف طويلة الأمد؛ لأن الوظيفة الدائمة وارتباط الفرد بالمجموعة ولأن هدف المنظمة أو المجموعة يتصف بالأمد الطويل. فمنذ التحاق الفرد بالوظيفة كمتدرب وموظف مؤقت وبراتب ضئيل فإنه يقاسي ويعمل بجهد كبير وتفاني أملاً في أن يتحول بعد سنوات إلى موظف دائم، ويتلقى زيادات سنوية رتيبة مؤقتاً بالتدرج كجزء من تقاليد الكونفوشية الذي يعطي طابعاً ومفتاحية للهدف طول الأمد. ولهذا فارتباط الهدف الطويل الأمد على حساب الرغبات القصيرة الأمد كإستراتيجية أثر على صياغة سياسات هادفة ذات بعد ومساحة زمنية طويلة تسمح بتعديل السياسات بالاستشارات النيماواشي ونظام الرنجي مع الزمن.

وإذا كانت السياسات ليست إلا طريقاً تحاول فيه الأجهزة الحكومية الوصول إلى الأهداف الاقتصادية الوطنية عن طريق التدخل في تخصيص الثروات من مال ورجال ومعدات وأساليب عمل مبنية على إستراتيجية تنافسية، فإن التقاليد اليابانية في تخصيص هيئة مختصة في كل وزارة تخطط وتنظم وتراقب تنفيذ السياسات الموجهة بما يسمى جينكيوكو (Genkyoku). ففي كل وزارة يوجد هيئة أو ديوان أو إدارة أو قسم يقع اختصاصه في صياغة السياسات المتعلقة مثلاً بصناعة معينة بالتحديد لتحقيق أهداف أساسية في استقرار الصناعة والحد من ازدياد المنافسة ضمن هذه الصناعة وأبويتها على أن لا يحدث لها عوائق وأن لا يحدث لأي مصنع مثلاً الإفلاس وعلى أثره تصبح مسؤولية الحكومة إعانته. فمثلاً يوجد لدى

وزارة التجارة الدولية والصناعة ما لا يقل عن (٢٩) هيئة أو ديوان عامودية وأفقية هادفة إلى إصدار التوجيهات الإدارية المسماة باليابان (التوجيهات الإدارية أو الإرشادات الإدارية) (Administrative Guidance) للتنظيم والتنسيق للسياسة المستهدفة. هذه الهيئة التنفيذية للسياسات لا يوجد لها مثيل، إذ إن كل الوزارات تنسق مع بعضها البعض ومع الصناعة مثلاً أو التعليم بغية فعالية السياسة المصاغة. وبذلك تتشارك جميع الهيئات المختصة في الوزارات في صياغة السياسة وتنفيذها بكل إخلاص حسب المعايير الأساسية والأهداف الموضوعة.

ولأنه من المتردد أن اليابان تسمى (شركة اليابان .Japan Inc) للعلاقة الحميمة والمترابطة ما بين الحكومة وقطاع الأعمال، فقد اقترحت هيئة الاحتلال الأمريكي بعد الحرب إحداث هيئة مصالح قطاع الأعمال المسماة (Keidanren) أو (اتحاد التنظيمات الاقتصادية) التي ازدهرت نتيجة هدفها الأساسي في التركيز على مصالح المؤسسات والشركات الصغيرة بعد أن حلت قوات الاحتلال المجموعة الاحتكارية المعروفة باسم زيباتسو. ولا شك أن الترابط ما بين الحكومة وقطاع العمال أو الترابط ما بين الهيئة الحكومية (Genkyoku) وجماعة المصلحة من قطاع الأعمال (Keidanren) يتم بتناسق وتناغم في إعداد وصياغة وتعديل السياسات بحيث يصعب على المرء أن يحدد مصدر السياسة أو مصدر تعديلها. فمثلاً هيئة مصالح قطاع الأعمال تشمل (١١٠) صناعة وتجارة وتضم أكبر ٧٣٩ شركة يابانية باستثناء الشركات الخمس العالمية الكبيرة (ميتسوبيشي، ميتسوي، نيسان، سوميتومو، فوجي) وتتكون من ٣٧ لجنة متخصصة محلية وعالمية وتشمل كامل قطاعات الأعمال وتجتمع بشكل يومي ودائم مع موظفي الحكومة بغية التأثير على السياسات ومراجعتها وتعديلها بالإضافة والإيضاح والحذف بما يحقق أهداف

ومصلحة قطاع الأعمال. هذا الترابط في تحقيق المصالح يجعل من السياسات المصاغة بوضوح وفعالية تنفيذية محققة ويدعو هيئة الحكومة وجماعة المصلحة الاستمرارية في ديمومة الاتصال في تحديث السياسة بما يخدم الأهداف الوطنية أولاً وآخراً.

ومع حل احتكارات الزيباتسو عام ١٩٤٩ من هيئة الاحتلال الأمريكي ولخطة دودج المشهورة والذي عارض تدخل الحكومة في الاقتصاد والنقد وركز على أمور عديدة ذات أهمية إلا أن أهمها ما يعتبر إستراتيجياً نقطة تحول لليابان بتركيزه الرئيسي والأساسي على (أن على اليابان أن تقف على قدميها وتنعش اقتصادها بفضل جهودها الذاتية وعن طريق المنافسة التجارية دون انتظار مساعدات من الولايات المتحدة). وظهرت في الأفق مجموعة مصالح رجال المال المسماة (Zaikai) أي حرفياً (عالم المال) ولتحل محل الزيباتسو بقدرتها على التأثير على السياسات الحكومية في الاقتصاد والنقد. ويشرف على هذا الاتحاد المالي رجال الأعمال المتقاعدين ويلتحق ثلث الأعضاء منهم في مجلسي الشيوخ والنواب وتأثيره على السياسات الحكومية واضح بجلاء بقدرتهم على تحديد تعيين عشرة وزراء من ٢١ وزيراً عند التشكيل الوزاري من الحزب الليبرالي الديموقراطي الحاكم وهم من أعضاء الحزب بالطبع. ولا شك أن أثر عالم المال ودوائره ومجموعته المرتبطة بالبيروقراطيين واتحاد التنظيمات الاقتصادية التي جاء ذكرها سابقاً تؤدي إلى صياغة سياسات توفيقية وذات ملاءمة لقطاع الأعمال والاقتصاد الوطني. إن دور وتأثير وقوة الزكاي (Zaikai) في صياغة السياسات ومرورها على (٣٧) لجنة إلى جانب الاتحادات الأخرى له قوة وتأثير وقيادة لترابط قطاع الأعمال مع الحكومة دون أي فوقية من القطاع الحكومي على أحادية الصياغة للسياسات.

وفي عصر الميجي، تم تعيين الكثيرين من النخبة ممن تم ابتعاثهم للدراسة في أوروبا في مناصب حكومية ذات سلطة وتأثير ودون رقابة مما أثر على هذه الطبقة من النخبة من قبل العسكريين وتوجيه البلاد نحو العسكرة والفاشية والنازية. وعندما جاء مكارثر قائد قوة الاحتلال، قام بإحداث نظام تنسيقي لإحداث الفعالية في الأجهزة الحكومية كونها تتصف آنذاك بأحادية التوجه ولأنها كانت بيروقراطية غير مستجيبة للمشاركة الوطنية وذلك بتعيين مجموعة استشارية من النخبة أطلق عليها اسم شنجيكاي (Shingikai) أو الهيئة الاستشارية الملحقة في كل وزارة ومن رجال الأعمال والأكاديميين وصل عدد الهيئات الاستشارية إلى (٢٥٠) هيئة استشارية عام ١٩٧١ ومنها الهيئة الاستشارية الخاصة بموظفي السلك الدبلوماسي، الهيئة الاستشارية الاقتصادية بمكتب رئيس الوزراء والهيئة الاستشارية المالية الملحقة بوزارة المالية، والهيئة الاستشارية التعليمية المختصة بالتعليم. ولا شك أن رجال الأعمال والمدراء التنفيذيين في الشركات ممن يتم اختيارهم للهيئات الاستشارية يتمتعون بفرصة الحصول على المعلومات عن السياسات والتوجيهات الإدارية ويلقون دوراً مهماً في صناعة القرارات الحكومية في صياغة السياسات الاقتصادية والنقدية والاجتماعية. ويطلق موظفو الحكومة والوزراء على الهيئات الاستشارية تعبيراً باليابانية حرفياً وهو (دعني أسمع رأيك المميز Let me hear your distinguished views). وإذا علمنا أن عدد هذه الهيئات يصل إلى (٢٥٠) هيئة، وكل هيئة يصل أعضاؤها الاستشاريون بالمتوسط إلى ٣٠ مستشاراً إذ تتراوح جميعها ما بين خمسة أعضاء و ١٨٠ عضواً، فإن أعداد الاستشاريين الذين يتقاضون أجراً إضافياً قد يصل إلى عشرة آلاف مستشار في الجهات الحكومية. ولا شك أن تقرير الهيئة الاستشارية التعليمية المكون من ٤٦٥ صفحة عام ١٩٧٢ يعتبر مصدراً أساسياً لما أطلق عليه الثورة التعليمية الثالثة في اليابان.

ومن الواضح جداً تأثير هذه الهيئات الاستشارية على صياغة السياسات في جميع المناشط في اليابان مما يؤكد أن إعدادها وتعديلها بالحذف والزيادة عن طريق المشاركة الواسعة من هذه الاتحادات والتنظيمات السابقة إلى جانب الهيئات الاستشارية الملحقة بكل وزارة تعطيها طابع الوضوح والاكتمال والتنفيذ المخلص.

ومن الفعاليات في تميز السياسات اليابانية بأن عدداً كبيراً من موظفي الحكومة ينتقلون لقطاع الأعمال عند تقاعدهم المعروف في سن الخمسين ولا زالوا في مرحلة الشباب وتتلاقح خبرتهم ومهارتهم ومعرفتهم المتميزة كونهم نسبة معتدلة فهم من خريجي القانون بجامعة طوكيو لتطوير قطاع الأعمال بما قد تم التعارف عليه كنمط ياباني المسمى أماكوداري (Amakudari) وتعني حرفياً الهبوط من النعيم بمعنى أن الوظيفة الحكومية وفي القرون الماضية والتقاعد منها يعني الهبوط من النعيم. ونظراً لتغير المفاهيم في العصر الحديث لما تميز فيه قطاع الأعمال من وفرة وغنى، فقد تغير المعنى الحرفي وأصبح يطلق عليه باليابانية أماغاري (Amaagari) أي حرفياً الصعود إلى النعيم عند التقاعد من الوظيفة الحكومية والانتقال لوظيفة في قطاع الأعمال، ولأن الوظيفة الحكومية لم تعد تعطي مردوداً كما كانت عليه سابقاً. وينتقل المتقاعدون عند سن الخمسن لقطاع الأعمال ويتجه مثلاً موظفو وزارة المالية للعمل في البنوك والشركات المالية وهكذا. ومع أن هناك توجهات بعمل متقاعدي الحكومة مع الشركات بأن لا يتم ذلك إلا بعد مرور عامين على تقاعد الموظف الحكومي ذو الصلة المباشرة والمرتبطة عضوياً بالشركة، إلا أن القاعدة في انتقال موظفي الحكومة للعمل في قطاع الأعمال تعتبر مصدراً أساسياً وفاعلاً في تنسيق السياسات الفعالة والمحققة للمشاركة ولأهداف الحكومة وقطاع الأعمال معاً بكل تقدير ودون فوقية للبيروقراطية أو قطاع الأعمال.

وخلاصة القــول، فإن إعداد مســودة القرار أو السياســة أو الإجراء لا يأخذ أحادية التــوجيه والتوجــه وسلطة الحكومة في إصدار التوجــيهات دون اســتجابة للمشاركة مــن الفعاليات والكوادر الاقتصاديــة والمالية والتعليميــة والأكاديمية في البلاد. ولا يستطيع أحد تحديد مصدر المسودة للسياسات المزمع تنفيذها، إلا أن كثيراً من البــاحثين متأكدون من إعــدادها الأولي في الجهة الحكومية المــختصة. وتنتقل هذه المسودة إلى مرحلة الاستشارات والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية النابعة من التقاليد اليابانيــة المسماة نيماواشي (Nemawashi) التي أتينا لتفصيلها سابقاً وكذلك نظام الرنجي في عملية صناعة القــرار والتي تتركز في قيام المستوى الأدنى بصياغة المسودة ومن ثم تداولها إلى المســتويات المتتالية في تمريرها على جميع الجهات المختصة لتــضع ختم الإدارة على هذه المسودة ومرئياتها بالتعديل أو الموافقــة عليها. والتقليــد الياباني بنظام الرنجي يقول: (إن ختم المــدير يشبه السلاح للمحارب، إذ إنه لا يمكن للمحارب الذهاب إلى المعركة بدون سلاح).

ومن التقليــدية في النيماواشي والرنجي، ينتقــل القرار أفقياً وعــامودياً إلى هيــئــات واتــحــادات وتنظيــمـــات (Genkyoku) و (Keidanren) و (Zaikai) و(Shingikai) والهيــئات الاستــشارية العديدة الأخــرى التي تلعب دوراً ثانوياً في صناعة السياسات اليابانية، مما سبق يتضح لنا ما يلي:


(١) أن المشاركة في صياغة السياسات تأخذ طابعاً رسمياً وغير رسمي.

(٢) أن الاستشارات جزء لا يتجزأ مطلقــاً من قيم وأعراف وعادات وثقافة الشعب الياباني.

(٣) أن الترابــط والتلاحم ما بــين موظفي الحكومــة وقطاع الأعمــال في صيــاغة سياسات نابعة من المشاركة بالاستشارة والاستجابة.

(٤) أن التلاقح في الأفكار ودون فوقية أو دونيــة لأحد يؤدي إلى صناعة سياسات

بصياغة وتعديل ومشاركة واستجابة هادفة الفعالية وكفاءة هذه السياسات بالتنفيذ الميسر.

(٥) أن أسلوب الاستشارة المتعمد والمدروس والمتروي والمحترس كما في اليابان، يعتبر مصدراً للتميز وتحقيق الفعالية والكفاءة.

(٦) أن أسلوب الاستشارة الذي ينتهي، قبل وبعد وفوق وقبل كل ما سبق، بالإجماع يعتبر ظاهرة تعطي ثمارها في تنفيذ السياسة بكل جد وإخلاص وتفاني ودون عنق زجاجة ومنغصات قد تؤدي إلى وصف السياسة بالنقص أو عدم الوضوح أو وصفها بسلبيات مردها عدم المشاركة.

(٧) أن السياسات تمر بمراحل مؤكدة لمبدأ الرقابة وتوازن القوى أو المراجعة والموازنة (Checks & Balance) في تحقيق الاستشارة والمشاركة والمسؤولية الجماعية في نقل هذه السياسة للتنفيذ بكل جد واجتهاد وتفاني.

المراجع:

تاكانوسا تاكامورا وبرنارد جريس، ترجمة د. صلاح العربي ومراجعة د. أحمد حسنين، التنمية الاقتصادية في اليابان الحديثة، وزارة الخارجية اليابانية ١٩٨٥، ص ٧٤-٨٥.

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanees Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 34-49, 60-64, 116-123

Komiya, R., Okuno, M., Suzumura K. (editors) Industrial Policy of Japan. Tokyo, Academic Press Inc. 1988. pp. 205-227, 493-556

القيادة الإدارية

القيادة الإدارية في اليابان جماعية وليست فردية كما في الدول الأخرى لأنها محاكاة نفسية بين القائد ومرؤوسيه بتعهدهم الجماعي للعمل على تحقيق الأهداف. القائد الفرد دوره توحيدي وكرمز ومنسق ومتصل. فكرمز توحيدي يتم إرشاده بما يجب عمله من مرؤوسيه بعكس ما هو متعارف عليه في البلدان الأخرى في العالم حتى إنه قيل بأنه من إحدى علامات الموظف الذكي في اليابان هي معرفته وقدرته على توجيه رئيسه؛ لأن الأفكار تنطلق من أسفل إلى أعلى. ويركز مهمته التنسيقية فيما يمكن عمله من قبله لتسهيل عمل مرؤوسيه.

المدير في اليابان عندما تتم ترقيته إلى هذا المنصب ينظر إلى هذه الترقية بحزن مقارنة بغيره في العالم، ويردد أمام رؤسائه ومرؤوسيه بأنه ليس على ثقة تامة باستطاعته أداء العمل القيادي. ولبناء هذه الثقة بنفسه فإنه يحاول أن يقنع نفسه ويقنع رئيسه بأنه موضع ثقة هذا الرئيس لأنه وبدون هذه الثقة من الرئيس فإنه يشعر بالإحباط لأن سنده الرئيسي بأداء عمله هو فوزه بثقة رئيسه والالتزام له. فعلاقة الرئيس بالمرؤوس كما يصفها اليابانيون بالمثل الياباني القائل (الرجل الياباني يسلم حياته إلى من يفهمه) أو كما يصفوها بالتشبيه بعلاقة الزوج بزوجته. فعلاقة الزوج اليابانيون بزوجته عادية ولا يخبرها أنه يحبها ولا يتشاجر الأزواج اليابانيين مع زوجاتهم إذ تتشكل علاقة بعد الزواج، من الثقة والصراحة بينهما وتعزز هذه العلاقة بصدق عند افتراض الشمولية.

فالقيادة الإدارية أو المدير تعتبر حالة فكرية تتصف بالأبوية والحمائية والجماعية. فالأبوية والحمائية هي صفات مرتبطة بالتبعية للأسباب الواردة سابقاً. فالمدير الياباني أولاً دقيق في إدارة عمله كونه غير متخصص في نشاط معين ؛لأنه

تنقل بين كافة النشاطات خلال فترة طويلة من حياته الوظيفية ولقضائه فترة طويلة من حياته الوظيفية في العمل الإجرائي والمرؤوس. كما يتمتع المدير الياباني بالمشاعر الدافئة على المستوى الشخصي لكون اليابانيون بشكل عام موجهين عاطفياً مقارنة بالمدراء الغربيين الموجهين عقلانياً. هذه المشاعر الدافئة مردها أولاً لخبرته في كافة النشاطات ولقدرته على الانتظار الطويل ليصل إلى المناصب القيادية وكمتطلب أساسي للوظائف القيادية.

الانتقال بين جميع التخصصات لكل موظف يؤدي إلى شمولية الموقف، حيث إن التجارب المشتركة بين الأفراد تجعل من الممكن تفهم النظرية الضمنية أو فلسفة العمل الشاملة للشركة. إن العمل في كل الإدارات يجعل مراقبة طرق الاستجابة للمشكلات والتنسيق بين المدراء لحل هذه المشكلات بطريقة منسجمة. فطقوس الرنجي اليابانية تعكس بشكل واضح التعاون والتنسيق القائم الذي أصبح قيماً وعادات ومعتقدات تنظيمية. فالإجماع باتخاذ القرارات تلتزم فيه الشركة من خلال طقوس الرنجي لتأكيد ضرورة التعاون كقيمة مجسدة وليس كقيمة مجردة تتعرض للأهمال والنسيان مع الوقت. كما أن الانتقال بين جميع الإدارات والأقسام والنشاطات يؤكد الاتساق في تحليل وحل المشكلة من شخصين كونهما قد مارسوا العمل في نفس النشاط ويكونون معاً على الموجه نفسه ولديهما تجارب مشتركة ملموسة ويتم التعامل بدون أنانية فردية بكل لباقة وحذق. فالتدريب على رأس العمل والتعلم مدى الحياة بالانتقال بين جميع الأعمال مع التحاق كل مدير مع مجموعات العمل المشتركة يجعل حصيلة التجارب المتشابهة وسيلة ملموسة في اتساق تحليل المشكلة وتوافق الآراء لأفضل الحلول في اتخاذ القرارات الجماعية. فالتجارب المشتركة تضع حداً للتفاوض والاتفاق لاختلاف الآراء ؛لأنها كونت

لديهم ثقافة مشتركة وتماثل مؤدي للتنسيق والتعاون في العملية الإدارية بشموليتها. المدراء اليابانيون بحكم الطقوس الرنجية يتفقون في البداية على الفلسفة والقيم والأهداف والمعتقدات الأساسية التي تقوم عليها الشركة والتي تشكل حجر الأساس للقرارات الرنجية الجماعية. وبدون هذا الاتفاق المحسوس في انتقال الموظف بين جميع الأقسام والإدارات والنشاطات لتحقيق الاتساق في القيم والمعتقدات، فإن تمرير ومناقشة صناعة القرار من ٦٠-٨٠ مديراً يصبح فيه من الاختلافات ما يؤكد فشل صناعة القرار بالمشاركة. ولذلك فهم يركزون مشاركتهم من هذا المنطلق الاتساقي ومدى مناسبة البديل المقترح وصولاً للقيم والمعتقدات المتفق عليها في البداية.

الرئيس العام أو رئيس مجلس الإدارة الياباني من جهة أخرى متناقضة مع كل الخصائص السابقة إذ إنه يتمتع بسلطة قاطعة لا ينازعه عليها أحد. فمثلاً من الأعراف السائدة أن يطلب رئيس مجلس الإدارة من أعضاء مجلس الإدارة كتابة استقالتهم من المجلس على ورقة وبدون تاريخ وتسليمها له إذ في حالة التنازع على السلطة أو الاختلاف مع الرئيس، فما على الرئيس إلا كتابة التاريخ على خطاب الاستقالة. ومن المألوف أن يبقى المرؤوسون صامتين في الاجتماع حتى لو كان يعرف أكثر من رئيسه عن موضوع النقاش مما يعكس التبعية بين الرئيس والمرؤوسين. وتبقى هذه الأعراف الإدارية سائدة في قوة سلطة القائد الإداري حتى في حالة تناقض ذلك مع بعض المبادئ التي تم التعارف عليها عالمياً. فالمدير الياباني لا يملك السلطة لتعيين أو طرد مرؤوسيه لأن إدارة شؤون الموظفين تقوم بكافة الإجراءات والتجهيزات للتعيين والتوزيع والنقل بين الإدارات وليس بإمكان المدير إحضار وتعيين موظفين من خارج الشركة كما هو معروف بالغرب بإحضار (فريق عمل) كما يسموها ومع كل ذلك يبقى المدير الياباني صاحب السلطة أو

الصلاحية التي لا ينازعه عليها أحد. ومن المتناقضات كذلك التي يجب أن نذكرها في هذا السياق بأن المسؤولية لا يتحملها وحده بل تعتبر جماعية وهو ما يتناقض مع خصائص السلطة والصلاحية.

ويتركز تدريب القادة الإداريين في تنقلهم بين جميع الإدارات ونشاطات الشركة في التركيز على نقاط أساسية في التمييز والتفريق بين الصواب والخطأ والمفيد غير المفيد والمهم وغير المهم والطارئ وغير الطارئ. هذا التركيز على المبادئ الرئيسية والدخول في تفاصيل كثيرة عاطفية وغير عقلانية كما يلاحظ، تعطي المدير القائد الذي تكونت عنده قدرة مذهلة على الانتظار والصبر للوصول إلى المنصب القيادي الزخم والبصيرة في تكوين القدرة على التفريق والتمييز بين هذه العناصر الأربعة والتي تعتبر أساساً ونهجاً في الإدارة اليابانية.

المراجع:

Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradicitons and Transformations. Kondasha America, Inc. 1995. pp. 78-80, 96-98, 151-154

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanees Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 191-209

د. إبراهيم عبدالله المنيف، إستراتيجية تطوير قطاع الأعمال العربي، الرياض، دار العلوم، ١٩٩٢، ص ١٠١-١٢٩.

د. إبراهيم عبدالله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، الرياض، مطابع الشمس ١٩٩٣. الفصل الثالث عشر (نظرية القيادة) ٤٢٩-٤٧٣.

اتخاذ القرارات

تعتبر اتخاذ القرارات من الوظائف الثلاث الرئيسية للإدارة في الفكر العالمي الإداري المعاصر وهي القيادة والاتصال واتخاذ القرارات من خلال وسائل الإدارة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وإن كان اتخاذ القرارات يتطلب قيادة اتصالاً كجزء متمم في إجراءات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فإن صناعة القرار قبل اتخاذه تبقى مصدراً أساسياً للفكر الإداري في إجراءاتها التي تتم إما من قمة الهرم أو من قاعدته وما نحن بصدده في كيفية صناعة القرار في فكر الإدارة اليابانية. فصناعة القرار هي الجزء الأساسي والرئيسي الذي يسبق اتخاذ القرار، وما نحن بصدده هو العمليتان في صناعة القرار واتخاذه كأحد خصائص الإدارة اليابانية والتي ترتبط في أسلوب التفاوض الياباني الذي يعطينا المؤشرات عن كيفية صناعة القرار في الإدارة اليابانية.

في أي اجتماع تفاوضي مع مؤسسة يابانية، يرافق المرؤوسون اليابانيون رئيسهم للاجتماع ويجلسون صامتين ورئيسهم يتولى الحديث، وحتى لو كان رئيسهم قد تعثر أو لم يجانبه الصواب أو لم يقدم كل المعلومات والأفكار المطلوبة، تجدهم صامتين مما يعطي انطباع أن المرؤوسين لا يملكون أي سلطة. ولذلك تجد المفاوض لا يلقي اهتماماً للمرؤوسين وهذا هو الخطأ بعينه لأنهم هم الذين يصنعون القرار ورئيسهم يتخذ القرار.

والأكثر استنتاجاً لطبيعة المشاركة في اتخاذ القرارات بما هو معروف بنظام الرنجي (Ringi) الفريد في أسلوبه بالعالم كله بضرورة مشاركة جميع المدراء والمشرفين في اتخاذ القرارات. ويبتدئ هذا النظام في مشروع ورقة عمل يقوم

بإعدادها صانع القرار من المستوى الأدنى تسمى رنجي شو (Ringi-sho) والتي يتم توزيعها على كافة المديرين للاطلاع والإضافة أو التعديل أو المصادقة في وضع ختم المدير المسمى هانكو (Hanko) الذي يضعه بالمقلوب إذا كان غير موافق على مشروع القرار في النهاية. ويسبق وضع الأختام عملية تقليدية يابانية تسمى نيماواشي (Nemawashi) نابعة بمعناها من الزراعة بضرورة خلع الشجرة مع جذورها وربطها معاً وزراعتها بشكل صحيح حتى تنمو. وتتم عملية النيماواشي بعد انتهاء الدوام وخلال الاجتماعات غير الرسمية في المطاعم والمقاهي بين المدراء لمناقشة أسباب معارضة القرار وقبل وضع الختم بالمقلوب. وتنتهي عملية صناعة واتخاذ القرار باجتماع نهائي لتوقيع الرئيس العام على القرار إذا كان من القرارات الإستراتيجية للشركة بما يعني الالتزام بالتنفيذ. ومع أن إجراءات الرنجي والرنجي شو والنيماواشي وهانكو تأخذ وقتاً طويلاً، إلا أنها تعكس بصورة تعبر عن ظاهرة فريدة الدمج ما بين التقاليد والحداثة. وأكثر ما نستنتجه في التجربة اليابانية في اتخاذ القرارات أن اليابانيين يركزون على الوصول إلى الهدف أكثر من تركيزهم على الهدف نفسه، إذ قد لا يكون الهدف ملائماً أو غير واقعي وانصبابهم على عملية تشكيل ووضوح الهدف لأنهم يرون أنه إذا لم يكن الهدف واضحاً فان مسؤولية عدم تحقيق الهدف يجب أن تكون كذلك غير واضحة. وأكثر ما يركزون عليه هو عملهم الدؤوب في وضع الخطط في العمل الجماعي والالتزام في تحقيق الهدف.

يرى اليابانيون أن الأهمية القصوى لا تتعلق بالقرار بل بمدى الالتزام فيه ومناصرته عند التنفيذ. وتتجه الفلسفة اليابانية لهذا الطرح إلى أن أفضل وأفعل القرارات قد لا يتم تنفيذها بالتزام ومناصرة واهتمام شامل وتصبح النتيجة وخيمة

لعدم الاتفاق. وعلى العكس من ذلك فإن أسوأ القـرارات قد يتم تنفيذها بالالتزام مما ينتج عنه أفضل السبل التنفيذية والدقـة في التنسيق مما يؤدي إلى إكساب القرار صفة النجـاح. إن التفهم والمساندة للقـرار لدى اليابانيين أكثر أهميـة من المحتوى الفعلي للقرار لأن البدائل المتنافسة المعروضة قد تكون مـتشابهة من حيث إيجابيتها وسلبيتها والاعـتماد هنا على تنفيذ القرار. فالأهداف حسب الفلـسفة اليابانية هي قيم ومعتقـدات يتم ترجمتها إلى غايات ووسائل ويصدر عنـها قواعد يمكن اتخاذ القرارات والرقـابة من خلالهـا فقط. هذه الأهداف العامـة والضمنية المـنطلقة من ثقافـة الشركـة التي تصبح مشـتركـة بين المدراء. إن مجمـوعة الرمـوز والطقوس والأساطيـر التي يتم ترجتمهـا إلى قيم ومعتـقدات في تحقيق التـعاون المبني على التنسيق البعيد عن الأنانية تم ترجمتهـا إلى قيم ومعتقدات في تحقيق التعاون المبني على التنسيق البعـيد عن الأنانية، ثم ترجمتهـا مرة أخرى بنظام الرنجي التي تؤدي إلى إلغاء الجوانب الفردية.

صناعة الـقرار تتم من منطلق تقليـدي وتاريخي في اليابان من خـلال نظام الرنجي حيث تتم صـياغة مسـودة مشروع القـرار أو صناعته من قاعـدة الهرم في المؤسسة ثم يجري تداولها في المستـويات الإدارية المتوسطة صعوداً حتى تصل إلى قمـته لإقرارها. وتشيـر الكلمة في اللغة اليـابانية إلى قيـام أحد المرؤوسين بطلب المشورة والرأي ممن هو أعلى منه في المرتبة الوظيفية بأسلوب من المهابة والاحترام. ويتطلب هذا النظام وقـتاً طويلاً من التداول بين المسـتويات الدنيـا حتى يصل إلى متخذ القرار لأن المسـافة بين المجموعة التي صنعت القرار ومتخـذيه واسعة للغاية من حيث الزمان والمكان.

عمليـة اتخاذ القرارات اليـابانية معـروفة باسم (الرنجي) الذي يمكننا وصـفه

بالموافقة أو المصادقة على القرار بتمرير النموذج للمشروع من أحد المدراء في الإدارة المتوسطة ممن له علاقة وطيدة وتنفيذية بصناعة القرار الذي يتم رفعه خلال التنظيم إلى أعلى لاتخاذ القرار واعتماده والمصادقة عليه. وخلال عملية التمرير هذه، يتم فحص وتمحيص القرار وفي حالة اعتماده يتم وضع ختم المدير الذي صادق عليه. بينما توضح العملية الإجرائية للقرار وصناعته واتخاذه، أما المحتوى لنظام الرنجي كفلسفة تاريخية وثقافة يابانية تحتاج إلى إيضاح لمعرفة مزايا وعيوب والآثار المترتبة على هذا النظام.

فخصائص الرنجي أنه نظام ينطلق بدراسة واقتراح الحلول من قاعدة الهرم إلى أعلى، أي من الجهات التنفيذية المباشرة المسماة باللغة اليابانية (ميداجوشي) أو فاتح الشباك أو المشرفين ومديري الإدارة المتوسطة كمجموعة وليسوا كأفراد ومن منطلق الإجماع، أي إنه مرة أخرى من القاعدة وجماعي وإجماعي وبترابط ديناميكي بين هذه العناصر الثلاثة مع تفاعله بالتقاليد والأساطير والتراث الياباني الذي يتصف بالغموض والمراوغة على أكبر تقدير. فالمجموعة هي مصدره التنظيمي وتفويض السلطة للمجموعة دون أن يتم تحديد دور الفرد مع الخبايا الثقافية المتجذرة بالفرد بهذا النظام منذ طفولته. إنه لمن الصعب أمام هذه المعطيات تحديد دور الفرد أو توضيح الأهداف التنظيمية الرسمية الشاملة أو معرفة إمكانات تجربته في بيئة أخرى. فبناء الجماعية والإجماع بالطرق غير الرسمية من خلال مجموعات العمل والشللية والقرابة والمناقشات والتشاور والإقناع والإجبار بالحذق واللباقة العلائقية غير الرسمية يتم التعامل مع نظام الرنجي بفلسفته وعملياته وإجراءاته.

* واتخاذ القرارات له طقوس تبتدئ في إعداد مذكرة من أحد المدراء أو

المشرفين أو المختصين تسمى (رنجي ـ شو - Ringi-sho) التي يتم توزيعها على جميع المدراء في الشركة. هذه المذكرة ليست فقط للمعلومية بل للاطلاع والتعليق والموافقة. وعلى المدير التي وردته هذه المذكرة أن يتجاوب معها في حالة موافقته على ما ورد فيها بوضع ختمه المسمى (هانكو - Hanko) على المذكرة. وإذا لم يقتنع بما ورد بالاقتراح نجده يضع ختمه عليها بالمقلوب. ويسبق وضع الأختام في العادة اتصالات غير رسمية وبعد انتهاء الدوام وقبل اتجاه الموظفين إلى بيوتهم عند اجتماعاتهم الخاصة في المقاهي والمطاعم وصالات الألعاب اليابانية بما يسمى (نيماواشي - Nemawashi) والتي تعني كمفهوم تقليدي مرتبط بالأرض والزراعة بأن على المزارع أن يربط ويحزم جذور النبات قبل خلعها من جذورها، وذلك بالاجتماعات الجانبية غير الرسمية للتفاوض والإقناع بين شخصين أو أكثر باعتماد المذكرة رنجيشو (Ringisho) المرفوعة للاعتماد. وتمثل إجراءات النيماواشي جزءاً كبيراً من اتخاذ القرارات حسب نظام الرنجي. وبعد وضع الأختام على القرار بما يعني الإجماع والجماعية في اتخاذ القرار، يتم عقد اجتماع كبير كجزء من الطقوس الإدارية اليابانية للتوقيع الجماعي على القرار والالتزام بتنفيذه.

هذه الديناميكية للعلاقات غير الرسمية والوشائج الشخصية تعتبر خصائص لكل مرحلة من مراحل الرنجي في صناعة واتخاذ القرار وتنفيذه. فمن خلال الجماعة يتم مناقشة كافة الأفكار والبدائل بطرق غير رسمية. ومن خلاله يتم تكييف الرغبات للجميع في التوفيق إلى جانب ازدياد منحنى التعلم لجميع المشاركين في الإقناع والتنسيق بما يحقق في نهاية الدورة الإجرائية أن كافة الأمور المرتبطة بالمشكلة والحل قد تم تغطيتها مما يمهد لتنفيذ القرار. ومما يعطي هذا النظام ميزاته بأن الرئيس الأعلى أو القائد لا يعتبر صانعاً أو متخذاً للقرار بالمعنى

التقليـدي المتعارف عليه في البلدان الأخـرى، بل بدوره كمنسق ومحفـز ومشجع وموفق بحيث لا يمكن معرفة صانع القرار أو حتى من قام بتعديل أو اتخاذ القرار.

فنجاح نظام الرنجي يعتمد على شبكة العلاقات غير الرسمية أولاً لأن معظم المناقشات والتـفاوض والإقناع والإجبار تتم من خلال هـذه الشبكة في الاتصالات غير الرسمية وجهاً لوجه المسماة نيماواسي والتي تعتبر أساسية لفعالية النظام. كما يعتمد النجاح والفـعالية لصناعة القرار على اتساق الأفكار للمجـموعة في الشركة وتفهمـهم للمشكلة وأبعادها وإخـلاصهم وتفانيهم لمصلحـة شركتهم. فـالوظيفة الدائمة والتدريب والتـعليم مدى الحياة والوشائج والعـلائق بين أفراد التنظيم تجعل الاتصالات ميـسرة ومرنة وحاذقـة ولبقة بين أفراد المجـموعة. إن التفـهم المشترك المرتبط بالالتـزام والإخلاص للشركـة تنمو وتتطور من خـلال التعـيين والتدريب والعمـل في مجمـوعات والتـرابط الاجتـماعي خـلال العمل وبعـده ناهيك عن التجانس العرقي واللغوي والتعليمي في الجـامعات مع بعضهم كطلاب وكموظفين في نفس الشركة لاحقاً بما يحقق في النهاية الالتزام والتفهم المشترك.

ويبـقى في النهاية الآثار السلـبيـة على نظام الرنجي في أن اتخاذ القـرارات تتطلب وقتاً طويلاً في الحكومة وقطاع الأعـمال أمام المزايا الإيجابية التي أوردناها في الجماعيـة والإجماع والمشورة. ومع استمرار هذا النظام، فـقد أصبح جزءاً من المكتب وأثاثه وتمر بعض الـقرارات على المدراء أو المشـرفين ويضـعون أختامـهم بالمصادقة عليها دون مناقشة لقلة الاهتمام وأصبحت روتينية. إلا أن صعودها لقمة الهرم وتمريرها على جـميع الأقسام يعطي مشـاركة واهتمامـاً حتى إن أحد المدراء يقول: إنه وضع ختمه على ثمانية آلاف وثيقة رنجي في يوم واحد مما يعزز منحنى التعلم والمـعلومات الوفيـرة التي تنتقل في الشـركة أو الجهـة الحكوميـة في اليوم

الواحد، وعلى أقل تقـدير يصل عدد الأختـام على الوثيقـة الواحدة بنظام الرنجي إلى عشرين ختـماً قبل أن تصل إلى الرئيس العام لاعتمـادها وإعادتها إلى المصدر لبدء التنفيذ.

ويتم تدوير مسودة المشروع، أي صناعة القـرار، بصورة منفصلة بين أعضاء التنظيم دون مناقشتها في اجتماع مـشترك. وعند وصولها إلى قمة الهرم فإن على الرئيس الأعلى الذي يتمتع بسلطة اتخاذ القرار أن يوافق عليها دون تعديل أو تغيير باعتبـارها قد خضعت قبل أن تصل إليه لمسـتويات متدرجة ومتـعددة من الفحص والتداول. ولهـذا كله فإن الإدارة العلـيا لا تضطلع بدور القـيادة في عملـية صنع القرار. إن عـملية صنع القـرار في اليابان تخـتلف تماماً عن باقي دول الـعالم في بدايتهـا من المستويات الدنيـا في صناعتهـا والمستويات العليـا في اتخاذها ومن ثم تعود إلى المستويات الدنيا لتنفيذها.

ومع أن تاريخ اليابان في اتخـاذ القرارت كان ولا زال يأخـذ طابعاً أبوياً من خلال تركيـزه الأساسي المبني على محاكـاة الصين بقيام الحكماء وكـبار السن في اتخاذ القرارات، وفي عصر الميجي وما تبعه من أخطاء في أسلوب اتخاذ القرارات التي أدت إلى اندثار المجموعات المهيمنة العسكرية من الشوجن واتجاههم إلى نظام الرنجي في صناعة القـرار من أسفل إلى أعلى وما جـابههم خلالها من صـعوبات للقيادات العليا في تغـيير صناعة القرار الذي ابتدأت مسـودته من المستويات الدنيا في التنظيم. ففي الوقت الذي أخذت فيه اليابان في محاكاة أساليب الإدارة الغربية في الأفكار والمعايير مما نتـجت عنه حلول توفيقية ما بين نظام الـرنجي ومجهودات البعـد الجديد في إقحـام الاستشاريـين ومكاتب التخطيط والمؤسسـات الجديدة في صناعة القرار.

اتخاذ القرارات اليابانية بطقوس الرنجي مبني على قاعدة أساسية بضرورة الإجماع ووضع الأختام على القرار بما يؤكد الالتزام والمناصرة بالتنفيذ. بيد أن التشابه يؤدي إلى فقدان الحيوية والابتكار والإبداع والتنويع، ولهذا يتم إسناد صناعة القرار إلى أصغر الموظفين سناً وأحدثهم في الوظيفة الذي يقوم بدراسة شاملة وتقديم البدائل المقترحة وبهذا يتحقق الإبداع والابتكار. إن تفويض السلطة هنا لأصغر وأحدث مدير في صناعة القرار يؤكد الاعتقاد السائد في اليابان بأن أصغر وأحدث مدير عليه أن يتعلم من أخطائه؛ لأنه يستفيد منها أكثر من مائة محاضرة تلقاها في الإدارة. وعلى أثره يتم تمرير القرار على ٦٠-٨٠ مديراً ليضعوا أختامهم الرنجية عليه أو مناقشة المدير الصغير في تعديل البديل المقترح خلال الدورة الرنجية مما يتحقق منه التعلم من الخطأ. ومع أن الإجراء الرنجي يأخذ وقتاً طويلاً في صناعة القرارات اليابانية، إلا أن عملية التنفيذ لا تستغرق وقتاً طويلاً لأن الجماعية والتعاون والالتزام ومناصرة التنفيذ للقرار تجعل فعاليته وكفاءته متحققة. وبهذه الطريقة يحقق اليابانيون تفويضاً للسلطة في صناعة القرار الذي يأخذ وقتاً طويلاً إلا أن تنفيذ القرار بعد اتخاذه لا يأخذ وقتاً للمرونة والتيسير في التنفيذ. وعلى العكس يرى اليابانيون أن الأمريكيين سريعين في صناعة واتخاذ القرار إلا أن عملية التنفيذ تأخذ دهراً.

وقد تعرض نظام الرنجي في عصرنا الحاضر للكثير من الانتقادات لأنه يؤدي إلى التأخير وكثيراً ما تتجه بعض الإدارات المرتبطة باللامبالاة في عدم إبداء الرأي أو المعارضة بصورة صريحة باحتفاظه بمشروع القرار لفترة طويلة كنوع من المعارضة الضمنية على مسودة مشروع القرار. وقد اتجهت شركات القطاع الخاص في تعايشها مع أسس وأساليب صنع القرارات حسب الأنماط اليابانية التقليدية مع

الأنماط الغربية الجديدة الوافدة وأصبحت علاقة الإحلال مرتبطة ما بين التقليدي والحديث. وبرزت مكاتب التخطيط والاستشارات اليابانية الحديثة مثل جايدو (JAIDO) وجايرو (JEIRO) ومكاتب الاستشارات الإدارية بمكاتبها الكبيرة لتلعب دوراً توفيقياً ما بين القديم والحديث ولإعطاء القيادة في قمة الهرم دوراً بارزاً في صناعة واتخاذ القرارات يختلف عن نظام الرنجي.

✍ وتتجه حالياً صناعة القرار إلى قاعدة الإجماع بمحاولات توفيقية لتقليل الصراع ما بين نظام الرنجي كمظهر سلوكي مرتبط بالروح اليابانية التقليدية وخصوصية النمط السلطوي الأبوي الياباني في اتخاذ القرارات مع ظهور البعد الثالث في الاعتماد على مكاتب التخطيط والمؤسسات الاستشارية الصناعية والاقتصادية الحديثة وإدارات البحوث وأجهزة التنسيق ذات الطابع الاستشاري تحقيقاً لصناعة قرارات رشيدة ووقفاً لأي فساد قد ينشأ من إعداد مسودات مشاريع القرارات التي تعتبر مصدراً أولياً لصناعة القرار ونتاجه النهائي في اتخاذ القرارات.

إن خاصية صناعة القرارات اليابانية من أدنى مستوى في المؤسسة وانتقال مشروع القرار إلى المستويات الأعلى لإقراره يعتبر طريقة متميزة عن كافة دول العالم بنظام الرنجي الذي يعتبر من القيم والأعراف والعادات اليابانية. ومحاكاة الغرب في تحديث النظم الإدارية اليابانية أدى إلى التوفيق ما بين القديم والحديث في منهجهم الإجماعي أولاً وفي نهجهم بإظهار المكاتب والإدارات التخطيطية والبحثية والتنسيق لتحقيق الرشد والعقلانية في القرارات المتخذة.

المراجع:

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanees Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 21-30, 103-110, 127-139, 158-164, 191-209

Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradictions and Transformations. Kondasha America, Inc. 1995. pp. 150-153

د. إبراهيم عبدالله المنيف، إستراتيجية تطوير قطاع الأعمال العربي، الرياض، دار العلوم، ١٩٩٢، ص ٨٥-٨٨.

د. إبراهيم عبدالله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، الرياض، مطابع الشمس ١٩٩٣. الفصل العاشر (نظرية اتخاذ القرارات) ص ٣٣٧-٣٥٩.

د. عبدالغفار رشاد، التقليدية والحداثة في التجربة اليابانية، بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية، ١٩٨٤، ص ١٤٨-١٥٩.

الكفاءة والإنتاجية

الكفاءة والإنتاجية مصطلحان مترادفان لقياس مدى النجاح في تحقيق الأهداف التشغيلية والتنفيذية أو لتحديد معايير الأداء الواجب تحقيقه في المكتب أو المصنع. فكلاهما يركزان على إنتاج سلعة أو خدمة في أقل وقت ممكن وأقل جهد ممكن وأقل تكلفة ممكنة. أما الاختلاف بينهما كمصطلحات ركزت فيها الكفاءة الإدارية على العمل الإداري والخدماتي والمكتبي والإنتاجية على المصنع، علماً بأنه يتم استخدامها بالإحلال والتبادل في علم الإدارة. وتركيزنا هنا على خصائص الكفاءة الإدارية اليابانية في البيروقراطية الحكومية وقطاع الأعمال ومن ثم على الإنتاجية في المصانع وأسباب تحقيق هذه الكفاءة والإنتاجية وكيفية تحقيقها.

قبل تقويم الكفاءة والإنتاجية اليابانية، لا بد لنا من العودة إلى الجغرافيا والتاريخ كمصدر من المصادر الأساسية في مساحة الأرض الصالحة للاستعمال الزراعي والسكني والبقاء على قيد الحياة لعدد السكان الكبير على مساحة صغيرة من الأرض تؤثر عليها الأعاصير والهزات الأرضية. فزراعة الأرز كغذاء رئيسي لليابانيين يتطلب بناء وصيانة نظام ري يحتاج إلى أيدي عاملة كبيرة. ولذلك فإن زراعة وحصد الأرز لا يمكن مطلقاً أن يتم بكفاءة وكفاية إلا بتعاون ما يزيد عن عشرين فرداً أو أكثر لذلك، إذ إن الأسرة الواحدة لا يمكنها إنتاج كفايتها فقط، وبدون كفاءة، احتياجها من الأرز إلا إذا عملت عدة عائلات كمجموعة ليكفي هذه العائلات معاً ويزيد عن حاجتهم وبذلك تتحقق الكفاية والكفاءة. إن العمل المشترك يعتبر قيمة وهدفاً وعرفاً وعادة تمسك بها اليابانيون منذ آلاف السنين لانعزالهم عن العالم وليتحقق لهم البقاء على قيد الحياة. فمساحة الأرض القابلة للزراعة وعدد السكان الكبير والكوارث الطبيعية أوصلتهم إلى ضرورة الكفاءة.

كما أن العمل المشترك في القرية لتحقيق كفايتهم من الأرز زرع وجذر وشائج القربى منذ قرون إلى حيز الوجود القيمة الاجتماعية في العمل المشترك والجماعية وانعدام الأنانية الفردية حيث إن الفرد ليس له قيمة تذكر بالنسبة للجماعة. ولا يفوتنا أن ننوه هنا أن علماء الاجتماع يركزون على أن الجفاء وانعدام الألفة يؤثر على نوازع النفس البشرية في الإنتاج لأن انعدام الصداقة بين العاملين يقلل الثقة ويزرع الحسد والحقد والكراهية بدلاً من الألفة والمودة. إن الرقة والتهذيب مصدرهما نفسي بحت من العلاقات الاجتماعية المبنية على تبادل المصالح وانعدام الأنانية. كما أن حدة الذهن لا تأتي إلا من العيش بسلام مع النفس بداية ومع الآخرين كنتاج. فقد ازدادت الكفاءة والإنتاجية لديهم بنسبة ٤٠٠٪ مقارنة بأمريكا خلال السنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية بسبب المشاركة في الإدارة كأساس للارتقاء بمستوى الإنتاج. إن تعلم الأفراد منذ بداية الحياة الوظيفية للعمل بروح الجماعة وزرع التعاون والتآلف على المدى البعيد بالوظيفة الدائمة أدى إلى الكفاءة من الفلسفة والثقافة العامة. إن الإنتاجية والثقة صنوان لا يفترقان، إذ بانعدام هذه الثقة بين العامل والإدارة تعتبر السرطان الذي يؤدي إلى الشلل للاقتصاد الوطني.

من الصعب جداً تقويم الكفاءة الإدارية أو حتى الإنتاجية للأجهزة الحكومية في اليابان لأن إنتاجهم، كغيرهم من الأجهزة الحكومية في العالم غير مقيم في السوق بعكس قطاع الأعمال الذي تتحدد كفاءته بالربح أو الربحية من المبيعات للمنتج أو الخدمة والذي يخضع لمقاييس ومعايير في الصناعة والمنافسة. الأجهزة الحكومية ليس لها جدول كميات إنتاج ولا سلعة مباعة في السوق ولا ربح أو ربحية وحتى يصعب تعريف وتحديد منتجاتها بشكل مرتبط بمقاييس جزئية. إلا أننا من منظار اقتصادي شمولي نستطيع تحديد الفعالية للأجهزة الحكومية وعلى

أثره نربطهـا تبادلياً بـالكفاءة مما تقـدمه الحكومة من تـيسيـر للحركـة الاقـتـصادية والاجتماعية في البلاد. فقد كـانت وجهة نظر آدم سميث أول منظر اقتصادي قدم نظريتـه المكتوبة بوضـوح بقولـه: إن المصدر الرئيـسي للتفـاوت بين ثروات الأمم مرتبط بحكمة أو غباء السياسات الحكومية، فالعديد من الاختلافات في الأداء بين الاقتـصاديات في جـميع الدول يمكن إرجـاعها إلـى الاختلافـات في السيـاسات الحكومية. وعلى أثره يمكن إرجاع النجاح الاقتـصادي في اليابان قبل وبعد الحرب العالمية الثـانية إلى حركة الإصـلاح الميجية (نسبـة للإمبراطور ميـجي) قبل الحرب العـالمية الأولى وحـركة التـصحيـح التي نفذها اللواء مكارثر بعـد انهزام اليـابان واحتـلالها من قبل أمـريكا خلال الحرب العالـمية الثانية. إلا أنه كـذلك ما يعتـبر مـصدراً للكفـاءة الإدارية في الأجـهـزة الحكوميـة، مـثلها مـثل قطاع الصناعـة والأعمال، خصـائص الإجماع والجماعيـة ونظام الرنجي في اتخاذ القرارات الذي يعتبـر عائقاً في تحقيق الكفـاءة المطلوبة. فصدور التوجيـهات الإدارية من الحكومة يتطلب وقـتاً طويلاً من المشاركـة والمشورة وتمرير الأوراق بنظام الرنجـي مما يدعونا للوصول إلى نتـيجة مـؤداها أن الكفاءة الإدارية في صناعة القـرار قد تأخذ وقـتاً طويلاً. ويرى اليابانيون هنا أن الأهمية القـصوى تكمن في مدى الالتزام والمناصرة للعملية التنفيذية للتوجيه الإداري باتخاذ القرار بعد صناعته. وتنبع الفلسفة اليابانية بهـذا الطرح من أن أفضل وأفـعل القرارات قـد لا يتم تنفيـذها بالتزام ومنـاصرة واهتمـام شامل وتصـبح النتيـجة وخـيمة لعـدم الاتفاق خـلال مرحلة المشـاركة والمشورة. وعلى العكس من ذلك فـإن أسوأ القرارات قد يتم تنفـيذها بالالتزام مما ينتج عنه أفـضل السبل التنفيـذية والدقة في التنسـيق مما يؤدي إلى إكسـاب القرار صفة النجـاح. إن التفهم والمساندة للقـرار لدى اليابانيين أكثر أهميـة من المحتوى

الفعلي للقرار؛ لأن البدائل المتنافسة المعروضة قد تكون متشابهة من حيث إيجابيتها وسلبيتها والاعتماد هنا على تنفيذ الالتزام بالقرار. من ذلك كله نستنتج أن الأجهزة الحكومية تحاول تحقيق الفعالية والكفاءة الإدارية للحكومة اليابانية في الاستمرارية للموظف الحكومي بالوظيفة الدائمة دون تأثير من الحزب الليبرالي الديموقراطي الحاكم. فنائب الوزير الدائم وجهازه الإداري لا علاقة لهما بالسياسة والائتلاف الحكومي، مما يعزز الفعالية الإدارية إلا أن الكفاءة الإدارية تتأثر في طول الوقت الإجرائي المرتبط بالمشورة والجماعية والإجماع ونظام الرنجي.

أما في قطاع الأعمال فينصبُّ الاهتمام لديهم بحجم الإنتاج المرتبط بمفهوم اقتصاديات الحجم والإنتاج المكثف المعروفة لدى علماء الاقتصاد لمزاياها في تقليل التكاليف الكلية للوحدة الواحدة مع زيادة الحجم. فالشركات اليابانية تهدف لتحقيق أغراضها الأساسية الثنائية في تقليل كلفة تسديد الإقراض الرأسمالي وإمكانية دفع التكاليف المباشرة للموظفين. هذه الشركات الصناعية تحصل على قروض طويلة الأمد من البنوك أو من البنك المرتبط بالشركة عند تأسيسها كجزء من حقوق المساهمين. فإذا كان رأس المال مائة مليون ين، فإن المساهمين يدفعون ٢٠ مليون ين وتقترض الشركة ٨٠ مليون ين قرضاً طويل الأجل وتكون فيه بمرحلة يكون فيه معدل رأس المال المدفوع للقرض ٢٠ إلى ٨٠. وتركز الشركة على حجم الإنتاج وكفاءته في اقتصاديات الحجم في سبيل دفع قسط القرض البنكي وفائدته لتعديل النسبة أعلاه لصالح حقوق المساهمين. أي إنه لا وسيلة أمام الشركة إلا بزيادة الإنتاج وصولاً إلى تغطية التكاليف الإنتاجية من خلال بيع كمية كبيرة من الإنتاج.

وترتبط الكفاءة والإنتاجية كذلك بفلسفة الوظيفة الدائمة والزيادة السنوية التلقائية في الرواتب والأجور، أي إن استمرارية الوظيفة الدائمة حتى التقاعد والزيادة هاتين لا تجعل لهم أي وسيلة مطلقاً إلا بالتركيز على اقتصاديات الحجم وزيادة الإنتاج؛ لأن جميع هذه التكاليف مع قرض البنك تعتبر جزءاً من تكلفة السلعة المنتجة. فليس هناك أي مخرج للإدارة إلا بزيادة حجم الإنتاج لدفع هذه التكاليف الرأسمالية والتشغيلية أساساً لسياساتهم وإجراءاتهم. إن انعدام الإنتاجية أمام هذه المعطيات هو نداء لانخفاض الأداء وخسارة المنافسة وحصة السوق والقضاء على فلسفتهم في الوظيفة الدائمة والزيادة السنوية التلقائية. إن زيادة الكمية المنتجة والذي على أثره تنخفض تكلفة الوحدة المنتجة باقتصاديات الحجم يحقق لهم الربط ما بين الفلسفة اليابانية وتحقيقها.

وتتأثر الإنتاجية كذلك إيجابياً بارتباط الصناعة الجديدة بالشركة الأم المنبثقة عن الزيباتسو لما قبل الحرب. فالاحتكارات الجديدة في اليابان أدت إلى ظهور الزيباتسو بطريقة جديدة إذ ترتبط الشركة الأم بعدد كبير من الشركات الشقيقة والبنك التابع للشركة الأم مع شركات عديدة موردة لهذه الشركات للمواد الخام والخدمات. وعند إنشاء مصنع تقوم الشركة الأم بنقل المدراء والمشرفين والماهرين الأساسيين للشركة الجديدة وتقوم بتعيين متدربين جدد برواتب ضئيلة جداً كمتدربين تزداد رواتبهم السنوية التلقائية لمدة عشر سنوات خلالها يحصلون على ميزة الوظيفة الدائمة. وتزداد إنتاجية هذه المجموعة الجديدة من العاملين برواتب قليلة بالتدرج حتى إنها تصل لثلاثة أضعاف إنتاجية المشرفين والعمال القدامى ممن أكملوا ثلاثين سنة في العمل ورواتبهم أصبحت عالية. ومن خلال استغلال هذه الطبقة الجديدة من العمالة ليتحقق لهم مزايا الوظيفة الدائمة تزداد الإنتاجية وتصل

تكلفة الوحدة المنتجة إلى مستوى مقبول محقق للوظيفة الدائمة والزيادة التلقائية السنوية. وقد يحدث لظروف الكساد والأداء أن لا يتم تغيير الراتب دورياً وتكون الشركة قد حققت تخفيضاً في بند الرواتب والأجور والمكافآت بنسبة تصل إلى ٤٠٪ دون أن تنهي خدمات موظفيها مع تعيين متدربين جدد برواتب ضئيلة وتعود إلى زيادة الإنتاجية مرة أخرى.

ومع أن هنالك سياسات وإجراءات عديدة في الإدارة اليابانية لتحقيق الكفاءة والإنتاجية مثل جماعات العمل الصغيرة ونظام الاقتراحات ونظام الوقت المحدد (Just In Time) الذي ابتكرته تويوتا ودوائر النوعية (Quality Circles) ونظام النوعية الشاملة (TQM) ونظام كيزن (Kaizen) الذي سنأتي لتفصيلاته لاحقاً أثراً كبيراً على الكفاءة والإنتاجية. باختصار شمولي هنا ننظر إلى الفلسفة والسياسة وأثرها على الإنتاجية التي أوضحنا مصادرها، إذ إن الخصائص الديموغرافية والجغرافية بالجماعية والمشاركة والثقة والألفة مع الراحة النفسية في الوظيفة الدائمة تزداد الإنتاجية وعلى أثره تتحقق اقتصاديات الحجم وصولاً إلى سلعة منتجة عالية الجودة وبأسعار مقبولة تحقق لهم حصة السوق والاستمرارية وعلى أثره الربحية في النهاية.

وقد تحققت المعجزة اليابانية في الصناعة منذ بداية القرن العشرين بفعل تركيزهم على الإنتاج المكثف كما أوضحت سابقاً وكذلك في عملهم الحثيث على التنميط والتأطير (Standarization) لجميع العمليات والإجراءات وإصرارهم على تطبيق المواصفات والمقاييس المعروفة (JIS). إلا أن اتجاه اليابان الحالي نحو صناعة المعلومات والتمويل البنكي المسماة (Knowledge Base Industry) والذي لا يتحقق من خلاله الإنتاج المكثف أدى إلى انعدام الكفاءة والإنتاجية والضعف

المقارن بالدول الغربيــة. ولهذا لـم تتجه اليابان للصناعات الـفضائية (Aerospace) والتي تحتاج إلــى قرارات سريعة وإبداع خلاق لا تتــوفر لديهم بفعل التــركيز على الإنتاج المكثف والتنميط.

المراجع:

Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradictions and Transformations. Kondashs America, Inc. 1995. pp. 35-37, 253-269

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanese Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 30-32, 240-247

التنظيم والإدارة

هذا الموضوع الشامل يحتاج إلى توضيح في ضرورة التركيز على خصائص الإدارة العليا أولا ومن ثم خصائص السياسات والسلوكيات التنظيمية فقط دون الدخول في شموليات وجزئيات تمت معالجتها في أجزاء عديدة أخرى في السلوك الفردي والقيادة واتخاذ القرارات والتمويل والتسويق. نود أن نتعرف على الفلسفة الإدارية اليابانية ومنطلقها التنظيمي فقط من منطلق تفردي نابع من حضارة العزلة والتجانس العرقي واللغوي والحضاري.

مجلس الإدارة والإدارة العليا صنوان لا مفارقة بينهما اذ إن أعضاء مجلس الإدارة هم المدراء في الشركة ولا يوجد بشكل نسبي أعضاء في مجالس الإدارات من خارج الشركة أو من المساهمين اذ أن معظم أعضاء المجلس هم مدراء تنفيذيون بالشركة ويرأسها الرئيس العام عضوا منتدبا من المدراء ذوي الأقدمية يتم اختياره من بين أعضاء مجلس الإدارة لأن الأقدمية هي أساس الترقية للمناصب العليا والتنفيذية في قطاع الأعمال والحكومة. هذه الفلسفة التنظيمية مصدرها الاصلاح الهيكلي الذي تم تنفيذه من الجنرال مكارثر بعد الهزيمة للعسكرة اليابانية واحتلال اليابان من القوات الأمريكية في نظام الشركات المعدل لعام ١٩٥٠. وقد أوضح التعديل لهذا النظام أمورا عديدة أهمها بهذا الخصوص القضاء على احتكار الزيباتسو الذي كانت الشركة الأم تتولى فيه تعيين أعضاء مجلس الإدارة من المركز الرئيسي ولا أمل أو مجال للإدارة العليا آنذاك لأن يكون لها دور في الإستراتيجيات والسياسات العامة للشركة، بل اداة تنفيذية تقوم بتطبيق السياسات الموضوعة من مجلس الإدارة من الشركة الأم. هذا التغيير الجذري أعطى حافزا ودافعا أساسيا لبناء الاقتصاد والصناعة لفتح المجال للمديرين في الشركة نفسها

ليصبحوا أعضاء في مجلس الإدارة بدلا من الأعضاء المعينين من احتكار الزيباتسو. هذه التفردية اليابانية أعطت زخما يمكن تقييمه الايجابي بالولاء والالتزام والتضحية والاخلاص من المجلس/المديرين/التنفيذيين لما فيه مصلحة المساهمين والموظفين والعمال والحكومة والمجتمع. فقد عدل اليابانيون تعبير المساهمين (Shareholders) إلى المستفيدين (Stakeholders) لشمولية المنافع بعد الحرب. أن فتح المجال للمديرين بعضوية مجلس الإدارة لعدد وصل عام ١٩٥٠ إلى ٢٥٠٠ شركة وبنك في مهنية واحتراف الإدارة كمردود ايجابي لسياسات مكارثر في حل الاحتكارات واعطاء الفرصة للمدراء التنفيذيين ذوي الخبرة كدماء جديدة بالترقي إلى عضوية مجلس الإدارة واختيار الرئيس العام للشركة الذي تتضح أهميته ضمن الأعضاء الآخرين، بدلا من الأعضاء المعينين من الزيباتسو اللذين أرغموا على التقاعد آنذاك. ولا يفوت التنويه هنا على خاصية الإجماع التام لدى مجلس الإدارة - مجلس المديرين التنفيذيين بصناعة واتخاذ القرار كونهم يعملون مع بعضهم على مرّ السنين مع الرئيس العام الذي أختارهم لعضوية المجلس ويتحمل الجميع المسؤولية التامة عن القرارات والسياسات المنفذة وفي بعض الأحيان يتحمل أصغر الأعضاء سنا المسؤولية ويستقيل من الشركة حفاظا على المجموعة. وقد ابتدأ هذا التنظيم بعد حل الزيباتسو عام ١٩٥٠ بأن تشكل مجلس الإدارة من عشرة أعضاء بالمتوسط ما فتيء أن ازداد في الوقت الحاضر ما بين عشرين إلى ثلاثين عضوا وينبثق عنها لجنة تنفيذية من عشرة أعضاء، حتى تتمكن المجموعة من احتواء العمل المطلوب في مراحل النمو المضطرد الذي شهدته اليابان.

ومع اصلاحات مكارثر في تعديل نظام الشركات عام ١٩٥٠ وحل

الزيباتسو، انبثق مبدأ الفصل ما بين امتـلاك الشركة والرقابة عليها مما أعطى تغييرا في الأهداف العامة وأهمـية الجمعية العـمومية للمساهمين والتـركيز على الأرباح العالية لصـالح المساهمين (Shareholders) الذي ابتدأت الفلسفـة الإدارية اليابانية تنادي بالأهداف لصالح المستـفيدين (Stakeholders). وهذا بلا شك أحد الأسس الاصلاحية التي فرضها الاحتلال الامـريكي في مبدأ الوظيفة الدائمة على مجتمع فقـير عانى ويلات الحرب ولـيس له وسيلة للأمان والاسـتقرار الا بفرض عـملية الوظيفة الدائمة كـوسيلة لإنهاء حالة العسكرة بناء الديموقراطية. كـما أن استخدام مكارثر للنخـبة التي كـانت بمواقع إستـراتيجـية تنفـيذية أيام الفـاشية العـسكرية مستـشارين في مكتبه كـحاكم عسكري، أعطت اطارا لنظرية التنظيم اليـابانية في العقلانية والرشد المبني على هدف الاستقرار العام.

ورافق هذه الاصلاحات الإدارية واحياء التراث الياباني نهضة إدارية لا مثيل لها في العـالم ظهرت في عـام ٥٥٩١ باسم (الطفرة الإدارية) باسـتيراد وترجـمة كامل النظـريات الإدارية الغربية وتعـيين المستـشارين الأمريكيين لتـدريب وتطوير المديرين اليابانيين. ومع كل ذلك، فقـد رافق هذه الطفرة عمليات توفيقـية ملاءمة للنظريات الإدارية الأمريكية بما يتـفق والتراث والثقافة اليابانيـة مثل خطوات الحياة الوظيفية وفلسفـتها والوظيفة الدائمة وكثيـر من الجوانب المسلكية التي رافقت هذا التلاقح في تطبيق كثير من النظريات والمفـاهيم الأمريكية في الشركات اليابانية من منطلق الجماعية والاجماع كذلك والذي لا يتوفر في النظام الأمريكي.

والمنظومـة العامة للإدارة العـليا لا تركز على أهـداف محسـوسة ومـحددة وواضحـة يجب تحقيـقها ضـمن زمن معين، كمـا أنه ليس لديهم قناعة بتـحديد الأغراض أو مـا هو مطلوب من كل مدير تحـقيقـه في تقليل تكاليف التشـغيل أو

تخفيض حجم التمويل البنكي أو تحقيق رقم ربحي معين كما هو معروف في الإدارة بالأهداف. كما أنهم لا يركزون على التقويم الأدائي الجزئي أو الفردي من منطلق عدم الرغبة في الحديث عن الأهداف الفردية التي تعتبر غير معروفة لديهم، بل يهتمون بالأهداف العامة التي يسعى الجميع لتحقيقها في التركيز أولاً وأخيراً على نوعية وتميز المنتج وإرضاء المستهلك والتعامل بصدق وأمانة وإخلاص والتزام مع المورد كشريك. إن النظرة العامة للأهداف لديهم تعني القيم التي يؤمنون بها ويتعاملون لتحقيقها مما يجعل الجماعية مصدراً لتحقيق هذه القيم.

وعلى نفس المنهج و النهج، ينعدم لدى الإدارة العليا الاهتمام بازدياد الأرباح أو الربحية العالية لأسباب مرتبطة بالتمويل البنكي كإجراء ولعدم وجود حوافز خاصة لمجلس الإدارة واللجنة التنفيذية مرتبطة بالربح كما في الغرب بمنح الأسهم المجانية. ولأن المديرين يتمتعون بمزايا الوظيفة الدائمة ويتقاضون مكافآت متساوية مع جميع العاملين في حالات الرخاء، فإنهم ينظرون إلى الربح بمنظار طويل الأجل؛ لأن الثقافة اليابانية والقيم العامة في المجتمع تنظر إلى الربح من منظار سعة الأفق والمصلحة العامة، ولتركيزهم على العائد للمستهلك والموظف والمساهم والوطن بهذا الترتيب.

وكلمة السلطة وتفويض السلطة ليس لها وجود حي في اللغة اليابانية أو إنها قليلة الاستعمال، وأكثر الكلمات استخداماً لتعني السلطة هي تعابير وكلمات مرتبطة بالجماعية مثل المشاركة والقبول والمقاومة والثبات والتحمل ككلمات مفتاحية للتعبير عن السلطة. وكل ما تعنيه السلطة لهم في دور القائد واهتمامه بالتابعين والمرؤوسين ورفع روحهم المعنوية والتي تؤكد فعاليته في الوصول إلى القبول بأفكاره وآرائه وقيادته. كما أن أفكار تفويض السلطة يعتبر دخيلاً وأجنبياً على ثقافتهم ولا يتعاملون مع هذه المصطلحات لأن الجماعية والإجماع والرنجي لا

يسمح للفردية أن تترعرع من خلال تفويض السلطة. فالسلطة جماعية والمسؤولية كذلك ولا يتفقون مع النظرية الغربية في ضرورتها لأنهـا مفترضة مسؤولية والتزام على المجمـوعة وليـست مسؤوليـة الفرد. وعلى نفس الوتيـرة، لا يرون ضرورة لتدخل الاسـتشاريين في العمل التنـفيذي لأنهم يرون في تداخلاته خـذل وهبوط للروح المعنوية للعـاملين التنفيـذيين. وكل هذا لا يمنع حدوث الأخطاء الجـسيـمة والكوارث التي يتحمل مسؤوليتهـا الرئيس في تقديم استقالته أو حتى في ارتكاب جريمة الانتـحار التي تعكس كـثيراً من الأسـاطير المتوارثة عن الحـضارة والثقـافة اليابانية.

ومن أكثر المظاهر المنهجية استغراباً وإثارة للدهشة في الإدارة الأهمية والتأثير الملحوظ لإدارة شؤون الموظفين أو ما تم الاتفاق على الاصطلاح الحديث لإعطائها نوعاً من الأهمـية (إدارة تنمية وتطـوير القوى البشرية). وهذا دون شك مـصدر اختـلاف مقارن مع جـميع دول العالم التي لا تعطي هذه الإدارة أهمـية مشـابهة للفكر الإداري اليـاباني. وتنطلق فلسفـتهم من الهـدف الرئيسـي في بتر الفـساد العاطفي بـشقيـه السلبي والإيجابي في القـضاء على إساءة اسـتعمـال السلطة في الترقية أو إساءة معاملة الموظفين في عمليات الترقية والنقل. وعمليات وإجراءات النقل لا تتم من الإدارة التنفيذية وإنما تتم من قبل إدارة شؤون الموظفين وكل ذلك للحد من الأهداف قصيـرة المدى أو لتحقيق غايات خاصـة في الاحتفاظ أو النقل لنظرتها الكلية لمصلحـة الشركة. كما أن هذه المنهجـية منطلقة من أن بعض المدراء ينظرون نحو تحـقيق أهدافهم النشاطيـة أو المحلية ويحاولون التعـاطف مع موظف لترقيته ضـمن إدارتهم أو العكس في نوازع البغض والكراهية لموظف ما ومن نوايا طيبـة أو اتجاهات عاطفـية قد تؤدي إلى تخـصص ضيق لمن تم ترقيـته من منطلق الهدف الـقصيـر المدى أو الهدف المحلي الضـيق. لذلك كله فإن هـذه القرارات

المصيرية تتم بالتشاور والتوصية لإدارة شؤون الموظفين التي تتمتع بصلاحيات واسعة جداً في الإدارة اليابانية. ولأن مدير شؤون الموظفين يعتبر من أكثر المدراء التنفيذيين تأثيراً كونه ذي أقدمية وينال احترام جميع المدراء قد يلغي قراراً أصدره أحد أعضاء الإدارة العليا للاحتفاظ بموهبه معينة بناء على قدرته وعطائه بتلك الإدارة لأنها الإدارة الوحيدة التي تتمتع ببصيرة نافذة للأهداف والمصلحة العامة للشركة على المدى الطويل.

المراجع:

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanese Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 22-31, 187-198, 216-224

Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradicitons and Transformations. Kondasha America, Inc. 1995. pp. 47-49, 51-53, 227-229, 244-246

الفصل الرابع

المفاهيم والأسس الإدارية اليابانية

- إدارة الجودة الشاملة
- النظام الإداري (كيزن) للتحسين المستمر
- الإدارة التسويقية
- الإدارة البنكية
- الإستراتيجية الإدارية اليابانية
- إستراتيجية انتقال وتطوير التقنية

إدارة الجودة الشاملة

لاشك أن مفهوم الجودة قديم قدم الزمن، إلا أن التوثيق و التناول الفكري لم يظهر إلا مع النهضة الصناعية الحديثة وقيام الصناعة وظهور نظرية الإدارة العلمية لتايلور وزملائه في الفترة من (١٨٨٠ وحتى ١٩٢٠) في دراسات الحركة والوقت ونماذج الإنتاجية الكثيرة والدراسات الإحصائية. وقد مرت بمراحل عديدة أولها مراقبة الجودة من العامل منفرداً، ثم انتقلت لرقابة الجودة من المشرف خلال ظهور نظرية الإدارة العلمية، وما لبثت أن تطورت أثناء الحرب العالمية الأولى إلى الفحص عن طريق مفتشين متفرغين لأعمال الفحص والرقابة. وفي المرحلة الرابعة التي تسمى الرقابة الإحصائية على الجودة التي جاء بها إدوارد ديمنج الأمريكي خلال فترة عمله بشركة جنرال موتورز عام ١٩٣٠، إلا أنه لم يلق أذنا صاغية في بلاده وقام بتنفيذها في اليابان وبعد انهزامها في الحرب العالمية الثانية والاتجاه الشديد لليابان نحو استيعاب ونقل التقنية والإدارة الأمريكية لليابان. وتمثل هذه الخطوة الرابعة أهم مراحل تطوير الرقابة على الجودة. ثم جاءت المرحلة الخامسة الأخيرة بالرقابة الكلية على الجودة والتي يعتبر فيها الدكتور جوزيف جوران الأمريكي من أكبر المنظرين فيما يتعلق بمساعدة اليابانيين في تعميم مفاهيم الجودة. إن الاهتمام الظاهر عالمياً في الجودة من منظور كلي ابتدء واضحاً في الغرب خلال السنوات العشر الماضية بعد أن تحقق للغرب الدور الكبير الذي حققته الإدارة والصناعة اليابانية التي أضحت منافسة لكافة صناعات العالم من حيث الجودة للمنتج والسعر المعقول.

وقبيل الدخول في التجربة اليابانية للجودة، من الضروري التعريف بها وملامحها العامة بشكل مختصر ومبسط. ولكثرة هذه التعاريف، فإنه بات من

الضروري عرض بعضها وصولاً إلى معرفة واضحة لأبعادها. فقد عرفها الكثيرون، إلا أن التعاريف التالية تشكل في معظمها مساقاً نحو الهدف وهي:

(١) درجة متوقعة من التوافق والثقة عند تكلفة محدودة تتناسب مع السوق.

(٢) الملاءمة للاستخدام والغرض.

(٣) التوافق مع المتطلبات.

(٤) تقديم سلعة أو خدمة يعتبرها المستهلك مرضية ومشبعة لحاجاته.

(٥) خلو المنتج من العيوب دون أي فاقد للمواد والطاقة والوقت.

(٦) تسليم المنتج إلى المستهلكين في الوقت المحدد نفسه دائماً.

(٧) حاجات المستهلك غير محددة ويجب إشباعها بحذاقة وفي الوقت المناسب وبطريقة تراعي اللياقة في التعامل والمجاملة.

(٨) مجموعة من المبادئ والأدوات والإجراءات التي توفر حاجات المستهلك.

(٩) الرقابة والتحسين المستمر لجودة المنتج ولكيفية أداء الأعمال من أجل الوفاء بتوقعات المستهلك.

(١٠) فلسفة تدرك أن احتياجات المستهلكين وأهداف الشركة لا ينفصلان.

(١١) فلسفة تحقيق أهداف المنظمة والوفاء بما يتوقعه المستهلك والمجتمع بالطرق الأكثر كفاءة وفاعلية في التكلفة وذلك بتعظيم الطاقات الكامنة في العاملين بدفع مستمر للتطوير والتحسين.

(١٢) خلق ثقافة متميزة في الأداء لتحقيق توقعات المستهلك.

(١٣) الزيادة المستمرة في إرضاء المستهلك عند تكلفة أقل.

(١٤) نمط تعاوني للأداء والإنجاز اعتماداً على القدرات والمواهب المشتركة للعاملين

من أجل تحسين الإنتاجية والجودة من خلال فرق العمل.

(١٥) إدارة الجودة الشاملة هي:

الإدارة: التطوير والمحافظة على إمكانيات الشركة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

الجودة: الوفاء بمتطلبات المستهلك وتجاوزها.

الشاملة: البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل ابتداءً بالتعرف على احتياجات ورغبات المستهلك وانتهاءً بتقييم ما إذا كان المستهلك راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

(١٦) التعرف على والوفاء بأكثر من توقعات المستهلك.

(١٧) الوفاء بتوقعات وإرضاء كل من هو مرتبط بالشركة من موردين ومستفيدين ومستهلكين وحملة أسهم وموظفين وإدارة وعمال.

هذه التعاريف العديدة والمختلفة في بعض الأحيان والمترابطة في الحين والآخر بينهما أفكار ومفاهيم مشتركة هي:

(١) الجودة هي ما يسعي المستهلك له لأرضاء وإشباع حاجاته ورغباته.

(٢) الشركة المنتجة للسلعة أو الخدمة هدفها الرئيسي والأساسي إشباع وإرضاء حاجات ورغبات المستهلك بتقديم السلعة ذات الجودة.

(٣) التزام الإدارة العليا بشكل دائم ومستمر ودون تكاسل أو استرخاء بجعل الجودة في المقام الأول من إستراتيجياتها وسياساتها ورقابتها واهتمامها.

(٤) العمل الدؤوب للتحسين المستمر للعمليات التي يؤدي بها العمل من أجل تحقيق الجودة.

(٥) التنسيق والتعاون المستمر بين جميع الإدارات والأقسام وفرق العمل لتحقيق الجودة.

(٦) إشراك جميع العاملين في الشركة وعلى كافة المستويات في الجهود لتحسين الجودة.

(٧) إشتراك الموردين والمستفيدين في جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

(٨) التركيز الدائم على مبدأ الجودة من خلال جميع مراحل الإنتاج وليس فقط المرحلة النهائية.

(٩) الاستخدام المستمر لأساليب البحث العلمي.

(١٠) التأكيد المستمر على الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي.

إن إدارة الجودة الشاملة كما نعرفها اليوم بدأت خلال فترة الاحتلال العسكري لليابان بعد هزيمتها بالحرب العالمية الثانية والإصلاحات العديدة التي أدخلها الجنرال دوجلاس مكارثر ما بين (١٩٤٥-١٩٥٢) على الحياة اليابانية بشكل عام والتي كانت قابلة للتغيير والتوفيق والملاءمة بين حضارتها وثقافتها ومتطلبات العصر الحديث في الصناعة. فالجغرافيا والتاريخ وندرة الموارد وكثافة السكان وحجم الأرض مع ما رافق اليابان الفاشية من تضخيم وصناعة في الجانب العسكري واحتلالها لأجزاء من الصين ومعظم دول شرق آسيا وهزيمتها لروسيا أعطتها زخماً وقدرة في تحويل كل هذه المعطيات والقدرات البشرية نحو الصناعة السلمية التقنية للمحافظة على استقلال اليابان من الاستعمار، مع ما رافق فترة الاحتلال من معونات أمريكية وبرامج إنمائية لم تر أي دولة في العالم لها مثيلاً من قبل وبعد. وأول ما قام به الجنرال مكارثر بالطبع في حل الاحتكارات وإعطاء رجال الأعمال والصناعة مقامهم الأول في النهوض ببلادهم وفي البدء في استيراد

ونقل وتطويع التقنية الغربية للأغراض السلمية. وكان ممن كان لهم الدور المؤثر وليم إدوارد ديمنج (W. Edward Deming) في استخدامه لنظريته التي لم تلق اهتماماً في أمريكا خلال فترة عمله مع شركة جنرال موتورز في الرقابة الإحصائية على العمليات وكجزء من برامج الشركات الأمريكية التي حصلت على مميزات في البرامج الاستثمارية المعانة بإنشاء الشركات الأمريكية اليابانية المشتركة، ثم التحاق ديمنج مع مجموعة الخبراء المستقدمين لهذا الغرض.

ولد ديمنج عام ١٩٠٠ ومات في ديسمبر ١٩٩٣، وكان حتى يوم وفاته يعمل يوماً كاملاً. وفي سنواته الخمس قبل الأخيرة كان يجوب الولايات المتحدة طولاً وعرضاً يلقي المحاضرات ويتحدث في المؤتمرات، متنقلاً على كرسي متحرك بمساعدة سكرتيرته. لقد عرفه اليابانيون منذ مطلع الخمسينات، ونال الوسام الإمبراطوري نظير مساهماته في حركة إدارة الجودة التي كانت سبباً رئيسياً في ازدهار الاقتصاد الياباني. قدم ديمنج نظريته الجديدة في الإدارة على مستوى المصنع والتي سماها آنذاك (الرقابة الإحصائية على الجودة). ومن خلال محاولاته تطبيق النظرية على الصناعات الأمريكية في تلك الفترة، لم يلق أي تجاوب؛ لأن مجتمع الصناعة الأمريكية أحبطه لأسباب عديدة أهمها أن نظريته تدعو إلى تحسين نوعية المنتج وجودته كوسيلة لزيادة الإنتاجية. وكما حاربت نقابات العمال نظريته، حاربت أيضاً نظرية الإدارة العلمية اللتين تم ربطهما معاً. والسبب الثاني لأن عدم تجاوب الإدارة الأمريكية مع نظريته مرتبط بالطفرة التي حدثت بعد الحرب العالمية الثانية وبدء مرحلة جديدة من الاستقرار على أثر فوز الحلفاء والقضاء على الديكتاتورية الهتلرية آنذاك. وكنتيجة لهذا الإحباط، انتقل الدكتور ديمنج كما انتقل كثيرون من خبراء الصناعة والإدارة من أمريكا إلى اليابان كجزء من برنامج

الاستثمار الأمريكي الذي ابتدأته الشركات العالمية. ونتيجة لإيمانه بنجاح وجدوى نظريته، فقد وجد أرضاً خصبة لتقديمها في اليابان التي كانت متلهفة لدخول عالم الصناعة بعد الحرب والانتقال إلى حياة سلمية مستقرة بعيداً عن ويلات الحرب.

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن انتقال التقنية الإدارية والصناعية إلى اليابان بدأ في الخمسينات نتيجة لقناعة الشركات العالمية الأمريكية بالحوافز والتشجيع الكبير الذي قدمته الحكومة اليابانية. واتجه عدد كبير من الإداريين المتمرسين وذوي المهارات العالية بأساليب الإدارة العملية - التي وهنت جذوتها في أمريكا- إلى اليابان ووجدوا أرضاً خصبة لنقل الممارسات والنظريات الإدارية الغربية لمجتمع متعطش إلى الحياة المستقرة والإنتاجية المتميزة. ومن خلال هذه البيئة لاقت نظريات ديمنج الإعجاب ونتج عنها (دوائر الجودة) المشهورة والتي كانت السبب الرئيسي لما وصلت إليه اليابان من تقدم في عصرنا الحاضر. توصل ديمنج إلى قاعدة مفادها أن ٨٥٪ من الأخطاء التشغيلية سببه النظام المتبع من سياسات وأساليب وإجراءات وروتين وأعراف متبعة، ولا يتحمل العامل إلا نسبة ١٥٪ من الأخطاء في عمله وسماها (مبدأ ٨٥-١٥). إن البحث عن الخطأ في النظام هو الأساس وليس بالتركيز على خطأ العامل؛ لأن مسؤولية العامل لا تتعدى ١٥٪ فقط ولهذا فلا داعي لأن نتعجل بالحكم على الأفراد في حالة الأخطاء لأنهم محكومون بنظام ولا بد من العمل على البحث في أخطاء النظام وتصحيحها.

إن النظرة التقديرية العالية لمساهمات ديمنج في اليابان تعتبر أحد الأسباب الأولية لما يطلق عليه (ثورة الجودة اليابانية) ومما أدى بالحكومة اليابانية إلى تأسيس جائزة ديمنج التي تعتبر في اليابان مساوية لجائزة نوبل العالمية. وقد كان الأساس للتعامل الإحصائي من نظرية ديمنج هو تخفيض التقلبية والتغيير في إنتاج المنتج مما

أهل الصناعات اليابانية التي كانت في الخمسينات مهزلة إلى ما وصلت إليه الآن. وقد كان من أهم آرائه المدعمة إحصائياً أن ٦٪ من مشاكل الجودة مرجعها كفاءة العمالة، بينما ٩٤٪ ترجع إلى ضعف الإدارة وعدم كفاءة العمليات الإدارية. ويعتبر الإطار ذو الأربعة عشر نقطة الذي وضعه ديمنج للتأسيس التي تناولت مبادئ الجودة الشاملة وهي:

(١) أوجد رغبة آنية مستمرة لتحسين المنتج أو الخدمة.

(٢) لتكن لديك فلسفة جديدة قوامها التوجه لتحسين الجودة.

(٣) أوقف الاعتماد على فحص الكتل أو الكميات الكبيرة.

(٤) أوقف ممارسات تقويم العمل التجاري بناء على بطاقة السعر فقط.

(٥) اسع دائماً وأبداً إلى تحسين نظام إنتاج الخدمة.

(٦) استخدام طرق حديثة للتدريب والتعليم على العمل بما في ذلك رجال الإدارة.

(٧) تبنى أساليب حديثة في الإشراف .وأن يكون هدفها مساعدة العمالة وحسن استخدام الآلات من أجل أداء وظيفة جيدة.

(٨) لكي يعمل كل عضو من أعضاء الشركة بطريقة فعالة يجب أن تشعرهم الإدارة بالأمان والاطمئنان في العمل والتخلص من الخوف.

(٩) العمل على إزالة العوائق والخلافات بين الأقسام والإدارات المختلفة، ويجب أن يعمل الأفراد المسؤولون عن البحوث والتصميم والمبيعات والإنتاج يعملون كفريق واحد لمواجهة مشاكل الإنتاج التي قد تحدث عند إنتاج سلعة أو خدمة.

(١٠) التخلي عن الشعارات وأن يكون الهدف هو حث العاملين على الوصول إلى

مستوى الإنتاج الخالي من العيوب.

(١١) التخلص من معايير العمل المبنية على أساس المعايير العددية للقوى العاملة أو الأهداف العددية للإدارة.

(١٢) إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من الزهو والتفاخر بالعمل.

(١٣) تنظيم بعض البرامج التعليمية والتدريبية وبرامج التطوير الذاتي لكل العاملين لمواكبة التقدم التكنولوجي، ويجب أن يتضمن التدريب الأساليب الإحصائية الأساسية.

(١٤) وضع جميع العاملين في المنشأة في صورة مجموعات عمل من أجل إنجاز العمليات الإنتاجية والإدارية، ويجب أن يأتي ذلك من خلال دفع الإدارة العليا كل يوم للنقاط الثلاث عشرة السابقة.

ولا شك في أن مساهمة ديمنج الرئيسية والتي تعتبر أساساً لكل الجهود اللاحقة في مجال إدارة الجودة الشاملة مبنية على المبادئ الخمسة لديمنج وهي:

١- اجعل الجودة جزءاً لا يتجزأ من نسيج العملية، لا تعتمد على الفحوصات والاختبارات الهادفة إلى اصطياد الأخطاء، ولكن تخلص من الأخطاء كلية.

٢- ارع دائماً العمل الجماعي، وأزل العوائق التي تفرق بين الإدارات، اجعل الأفراد يتعاونون بدلاً من المنافسة.

٣- ابن علاقات طويلة المدى بين الموظفين والممولين والعملاء، قوامها المصلحة المتبادلة.

٤- زود المديرين والموظفين بكل التدريب الذي يحتاجونه، للمشاركة الكاملة في عملية التحسين.

٥- يجب أن تشارك الإدارة العليا في هذه الجهود، لضمان استمراريتها في المدى الطويل، إن الجودة لا يمكن إشعالها وإطفاؤها بواسطة مفتاح الكهرباء، وتذكر أنها تمثل عملية وليس حدثاً.

ومن غرائب الصدف أن يتم تطبيق نظرية ومبادئ ديمنج في بلاده أمريكا في الثمانينات بعد نجاحها في اليابان على مدى ٤٠ سنة عندما بدأ سيل السيارات والإلكترونيات اليابانية يجتاحها، وتفوز بعض الشركات الأمريكية بجائزة ديمنج كما فازت بها شركة (كهرباء فلوريدا) عام ١٩٨٥، كما اتبعت نظرية ديمنج الكثير من المؤسسات الأمريكية حديثاً مثل مجموعة المستشفيات الأمريكية التي تدير ٣٩٠ مستشفى ومجالس التعليم في كثير من الولايات الأمريكية مما أدى إلى تحسين الجودة والإنتاجية والرضى والربحية. ديمنج هو رائد القياس الإحصائي للجودة ورائد التحسين المستمر للمنتجات والخدمات.

وإذا كان لمساهمة ديمنج فضل السبق، إلا أنها تعززت كذلك بفضل زميله الأمريكي د. جوزيف جوران بشهرته في العمل على مساعدة اليابانيين في تطبيق نظريته الخاصة باختلاف العمليات (Process Variability) خلال فترة عمله مع مركز الإنتاجية الياباني وبتركيزه الكبير على الإدارة الجيدة وأهمية الجانب الإنساني في الجودة مشيراً إلى أن ٨٥٪ من النظم الإدارية هي السبب في فشل المشروعات، وتوجه بدراساته والمبادئ الأساسية التي ركزت على الموقف والسلوك الإنسائي كأساس للمبادئ السبعة التالية:

(١) تنمية روح الإبداع (Breakthrough in attitude) يجب أن يثبت المديرون الحاجة إلى الاختراع، ومن ثم إيجاد المناخ المواتي لتحقيق التغيير.

(٢) تحديد المشاريع القليلة الهامة: حدد الأولويات بناء على درجة تكرار حدوث

المشكلة، حدد ال ٢٠٪ من الفرص أو المواقف، والتي عندما تتحسن تمنحك أعظم النتائج.

(٣) نظم لتحقيق تغيير خارق في المعرفة: شكل مجموعة توجيهية لتحديد المشكلة والأسباب المحتملة، إعطاء صلاحية إجراء التجارب، مواجهة مقاومة التغيير والتغلب عليها والتنفيذ، وشكل مجموعة تشخيصية لتحليل المشكلة ومساندة عملية حلها.

(٤) إجراء التحليل: ادرس الأعراض، ضع الفروض، وأجر التجارب لاختبار الأسباب المحتملة.

(٥) تقرير كيفية التغلب على مقاومة التغيير.

(٦) إحداث التغيير: يجب إقناع الإدارات والأفراد الذين ينبغي عليهم اتخاذ إجراءات تصحيحية، بالتعاون بينهم.

(٧) وضع أساليب الرقابة: مراقبة ومتابعة الحل للتعرف على مدى صلاحيته، والسعي إلى التعرف على العناصر غير المعروفة.

إن أثر إدارة الجودة الشاملة الياباني انطلق في البداية من حاجة ونهم لا يوصف لاستيعاب التقنية الغربية بعد الهزيمة للحفاظ أساساً على استقلال اليابان من الاستعمار الأمريكي. كما انطلق من البداية في تحقيق حاجة السوق المحلية اليابانية كمنهج نادى به التقرير المسمى تقرير دودج عام ١٩٤٩ للحكومة الأمريكية واليابانية في النهج الذي يجب اتخاذه لمساعدة اليابان بعد الحرب لبناء البلاد في تركيز التقرير على [أن اليابان يجب أن تعمل على مساعدة نفسها بنفسها دون معونات غربية]. فالعامل الياباني في بداية الخمسينات الذي يعمل في مصنع

السيارات لم يكن لديه سيارة، وأول ما تم التركيز عليه في شرائه السيارة المصنعة بيديه والعمل على تحسين جودة الصناعة من خلال الاستعمال. كما أن معظم البيوت، إن لم تكن كل البيوت بعد الحرب، لا تتوفر فيها المتطلبات الرئيسية كالثلاجة والغسالة والراديو والتلفزيون الذي ساهم نفس العامل بصناعته. إن تلبية احتياجات السوق المحلي قبل كل شيء كان ولا زال مصدراً أساسياً لتقدم الصناعة وجودتها.

ولإيضاح فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، لا بد من ربط هذه المبادئ بالفلسفة اليابانية بشكل عام. فهم يرون بالبداية أن الهيكل التنظيمي ليس هرمياً كما هو معروف بنظرية وممارسة الإدارة الشائع عالمياً بل بهيكل تنظيمي أفقي يحقق الجماعية، وينعكس ذلك على اتخاذ القرارات غير المركزية ومن قمة الهرم كما في الإدارة التقليدية، بل بالمشاركة. وبما أنهم يسعون إلى إنتاج سلعة متميزة تخدم المستهلك الياباني النزق فإن البحث عن المشكلات التي تعوق التحسن المستمر بدلاً من تجنب المشكلات وتفاديها أصبح ديدنهم. وقد لاحظنا سابقاً أن الإدارة اليابانية ترى بأن مصدر المشكلات هو النظام الإداري أو المديرين وليس العاملين كما هو ممارس في دول العالم الأخرى. وتركز إدارة الجودة الشاملة على أنه لا يمكن تحمل أو قبول الأهدار والأخطاء؛ ولذلك تقوم فرق العمل بتصميم المنتج وليست مفروضة عليهم من الإدارة العليا. ونجاح إدارة الجودة الشاملة منطلقه الرئيسي بالفلسفة اليابانية القائلة: بأن العاملين يعرفون العمل أكثر من المديرين؛ ولهذا فهم قادرون على تحسين الجودة. وركز اليابانيون على الترابط ما بين الإنتاجية والجودة، أي إن تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بينما ترى الإدارة التقليدية أن الجودة والإنتاجية هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقهما معاً. وأكثر ما أدى لنجاح إدارة

الجودة الشاملة الفلسفة القائلة: بأن الجودة مسؤولية الإدارة والنظام العام، بينما ترى الإدارة الشائعة أن الجودة مسؤولية العامل ويجب أن يلام عند تردي الجودة. وبمعنى آخر فإن الثقافة العامة اليابانية الممثلة للقيم والأعراف والعادات ساهمت بشكل واضح على نجاحها بفعالية المشاركة والجماعية والتعاونية بفرق العمل. ولا شك أن التدريب المكثف والمستمر بجميع أدواته وصولاً إلى إكساب المهارات والمعارف والسلوكيات المحققة للجودة يؤدي إلى تغيير الأساليب في ممارسة العمل بالتناقل بغض النظر عن تحدي بعض الأساليب مع الزمن والمتغيرات البيئية مما يؤدي إلى التحسين المستمر. ويبقى فوق ذلك كله التزام الإدارة العليا اليابانية بدور قيادي فقط دون أي دور تنفيذي في تحفيز فرق العمل على الاستمرارية وديمومة التحسين المستمر للجودة، وتركيزهم على منع الأخطاء والأعطال قبل وقوعها مما حقق لها النجاح والفعالية والتميز.

ويأتي بعد ذلك المنافسة الشديدة بين الشركات الصانعة لمحاولة إشباع وإرضاء حاجات المستهلك الياباني الذي يعتبر أكثر مستهلكي العالم اهتماماً بالدقائق الصغيرة للمنتجات وجودتها. ومن المتعارف عليه أن معظم صناعات العالم لا ترغب في الاتجاه نحو السوق اليابانية؛ لأن متطلبات المستهلك الياباني للجودة لا يمكن في معظم الأحيان مقابلتها. وقد اكتشفت ذلك كثير من الشركات الغربية التي تسعى لاكتساب حصة من السوق العالمي ببدء نشاط منتجاتها في غزو السوق الياباني الذي يعتبر النجاح فيه من مؤشرات النجاح العالمي، وقد تحقق ذلك لكثير من الشركات الغربية وخاصة في صناعة الساعات السويسرية. إنه أمر غير مستغرب أن يقوم وكيل شركة BMW الألمانية في استيراد السيارات من ألمانيا، بيد أنه من المستغرب أن يتم تفكيك السيارة الألمانية بعد وصولها لليابان وإعادة تركيبها

ببعض الإضافات لما يتوافق ورغبات المستهلك الياباني. إن الجودة مصدرها التدقيق والتركيز على التفاصيل الدقيـقة من المستهلك الياباني الذي هو هدف كل الشركات اليـابانية في تحـقيق حـاجاته ورغـباته. إن الاطـلاع بشكل تفصـيلي على الإدارة التسويقـية اليابانية خـير مثال على ما تركـز عليه الشركات من أجل تحـقيق الجودة الشاملة.

المراجع:

Crosby, Philip B: Quality without Tears, New York: McGraw-Hill 1984. pp. 44-60

Joran, Joseph M. Joran on Leadership for Quality, New York: The Free Press, 1989. pp. 12-20

Walton, Mary. The Deming Management at work, New York. Perigee Books, 1990. pp. 10-22

د. إبراهيم عبدالله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، الرياض، مطابع الشمس ١٩٩٣، ص ٦٠٧-٦١٣.

النظام الإداري (كيزن)
للتحسين المستمر

ظهرت في السنوات العشر الماضية كتب ومقالات عديدة عن الإدارة اليابانية حتى إن معظم هذه الكتب تم اعتبارها في قائمة أكثر الكتب مبيعاً للنهم والرغبة الجامحة لدى الغرب وغيره في محاولة معرفة خصائص التميز الياباني. فكتابات أومايا (Dr. Kenichi Ohmae) الإدارية العديدة مثل كتابه (العقل الإستراتيجي) الذي كان عام ١٩٨٥ من أكثر الكتب مبيعاً في العالم، والمدير الشريك لمكتب مكنزي للاستشارات العالمي المعروف يعكس تعليمه الأمريكي بدراسته للدكتوراة في الهندسة النووية من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا MIT وعمله لسنوات مع شركة هيتاشي في صناعة مولد الطاقة النووي وبعدها تفرغه للعمل مع شركة مكنزي الأمريكية للاستشارات. وكان له الفضل الرئيسي في إنشاء الدراسات والاستشارات الإستراتيجية الأمريكية لدى مكنزي حيث إنه أمريكي الفلسفة والتوجه مع أنه ياباني الجنسية وعلى العكس من فوكوياما مؤلف نهاية التاريخ الأمريكي الجنسية والياباني الأصل. فكل ما نعرفه عن الإدارة اليابانية وكذلك الصناعة أنها عملية التوفيق والملاءمة للتراث والثقافة اليابانية وضمن معطيات جغرافية وتاريخية وديموغرافية أدت للنجاح والتميز. إلا أنهم خلال خمسين عاماً من النقل والمحاكاة والتقليد تمكنوا من الإتيان بمفاهيم وابتكارات ونظريات إدارية يابانية صرفة مثل نظام كيزن (KAIZEN) الذي ابتكره الدكتور ماساكي أماي (Dr. Masaaki Imai) رئيس وصاحب معهد كيزن في طوكيو وفتح عشرات الفروع لمعهده في دول العالم منذ صدور كتابه باللغة الإنجليزية الذي تصدر أكثر الكتب مبيعاً لفترة ثلاث سنوات. وقد تم ترجمته بعد ذلك إلى اليابانية والإسبانية والفرنسية والبرتغالية والإيطالية والكورية.

يقول أماي: كنت في الخمسينات ممثلاً للحكومة اليابانية في مركز الإنتاجية الياباني في أمريكا أستقبل البعثات اليابانية التي تزور وتتدرب في المصانع الأمريكية. وتفرغت بعد ذلك للعمل الاستشاري منطلقاً من أمريكا وأوروبا بالإشراف على البعثات الأمريكية والأوروبية لزيارة المصانع اليابانية التي حصلت على جائزة ديمنغ لتعريفهم على حلقات الجودة والمصانع الحاصلة على جائزة صيانة المصانع وكذلك للاطلاع على تجربة تويوتا في نظام الاقتراحات الجماعية وإدارة الوقت والتي أدت إلى استمرارية التحسين والابتكار الياباني في مناهج إدارة النوعية الشاملة وإدارة البرمجة الصيانية المستمرة وغيرها من الأنظمة الجزئية المبتكرة في هذه الشركات. ولكثرة الأسئلة التي يطرحها الزائرون الأمريكان والأوربيون في كيفية انتقال هذه المناهج إلى بلدانهم ومصانعهم، وجدت أن النهج يحتاج إلى جمع هذه الأنظمة ضمن نظام أسميته كيزن (Kaizen) ويعني بالدقة التعبير للجزء الأول من الكلمة Kai الأفضل أو التغيير التدريجي، و Zen لتعني الزيادة الطفيفة والتحسين المستمر.

ينطلق أماي في البداية بأن خصائص الإدارة اليابانية في الوظيفة الدائمة تعطي الفكر أفقاً واسعاً طويل الأمد مبنياً على الأمان والاستقرار والقدرة على التفكير السليم لصالح العمل تجعل من الممكن لكثير من الأفكار التحسينية قدرة على النجاح وتجعل العامل يفكر بمكان عمله ومعداته كأنها ملكاً له. هذا المنظور طويل الأمد من حيث الأهداف العامة والخاصة إلى جانب خصائص السلطة الأبوية المرتبطة كذلك بالأقدمية من حيث العلاوات والترقية تعطي زخماً ودافعاً للعمل الجماعي الذي تتكون حوله جماعات العمل والإجماع الذي يعتبر أساساً وافتراضاً لا يمكن لنظام كيزن أو التحسين المستمر أن يمارس بغياب هذه الفرضيات

التي تعكس البيئة الاجتماعيـة العامة لتنفيذ النظرية. ولا يغيب كذلك عن الأذهان الترابط والتلاقح والتعـاون ما بين النقابات العمالية والحكومـية وقطاع الأعمال من تناغم ينتج عنه تحسين في الإنتـاجيـة. ويؤكد أمـاي أن النهج والمنهج صنوان لا يفترقان لنجـاح نظرية كيزن التي تعتبر ذات أصل ومنشـأ ياباني صرف لتعكس من خلالها النظرة الشمولية للإدارة اليابانية.

كيزن ليـست ابتكاراً أو اختراع مفـهوم أو أسلوب جديد، بل عملـية تحسين وتطوير وإسـراع في أفضل استـخدام لما هو مـتوفـر لدينا من مدخـلات تشغيـلية معروفة من (مـعدات، مكائن، رجال، أساليب عمال، تقنية) ومـحاولة التحسين خطوة بخطوة دون أية تكاليف ماليـة إضافية كما فـي الاختراع أو الابتكار. الفكر الإداري الغربي يركـز على ضرورة تخصـيص الأموال لشراء معـدات جديدة، أو تقنية جديدة إذا أردت التحسين والتطوير. الفكر الياباني حسب أسلوب كيزن يركز على ضرورة اتخاذ كـافة التدابير لإصـلاح المعدات وتحسين موقع العـمل ومعداته بأفضل استخدام دون صرف أموال إلا عندمـا تصل الضرورة لاختراع تقنية جديدة وبعد استنفاذ كافة الإمكانات لاستغلال ما هو متوفر.

ومن أهم الفذلكات للنظام والفكر الإداري الياباني بأن المستهلك هو الأساس وهو الأولوية وهذا ينعكس في أسلوب كـيزن في إدارة النوعـية الشـاملة أو نظـام (QCD) أو النوعـية - Quality، التكلفـة - Cost والتـسليم - Delivery. لا يهتم المدير الياباني كـأولوية بالربح على حساب المستهلك الذي يعـمل نظام كيزن على التحسين المستـمر لصالحه. كما أن الفكر اليـاباني لا يركز على أولوية النتائج القصـيرة المدى، بل على رضاء المسـتهلك الطويل الأمـد الذي من خلاله تستـمد الشركـة الحاجة إلى منتجـات جديدة تستمـدها من رغبات المسـتهلك الذي يطلب

شراؤها. إن الاهتمام في إدارة النوعية والتحسين المستمر تستمد قوتها ودافعها من الإدارة العليا التي تصادق على استخدام نظام وأسلوب كيزن من خلال المؤتمرات العديدة التي تقيمها المنظمات المتخصصة مثل مركز الإنتاجية واتحاد الصناعات واتحاد النقابات والتي يحضرها كبار المدراء لتكوين القناعة التامة والمصادقة وإعطاء الضوء الأخضر في الشركة لاستخدام المفاهيم المحققة للنوعية المتميزة للمنتج وبأقل التكاليف الممكنة وتوريد للمستهلك في الوقت المحدد وحسب رغباته.

يستمد نظام كيزن مصداقيته في أنه يداعب الفطنة والإدراك السليم من خلال مفاهيمه الأساسية الأولى في (النوعية ـ التكلفة ـ التسليم). النوعية الأفضل دون شك ستؤدي إلى التكلفة الأقل ؛لأن تحسين النوعية يعني التقليل من الفاقد والأعطال المؤدية للتكلفة الأقل في النهاية، أي إن النوعية الأفضل والتكلفة الأقل صنوان ومترادفان. أما التسليم فيعني إيصال المنتج أو الخدمة للمستهلك في الوقت المطلوب مما يؤكد الكفاءة والإنتاجية المطلوبة بشكل عام. الفكر الإداري الياباني يركز على النوعية أولاً ودائماً كبداية وليس التوريد أولاً، إذ إن التوريد أولاً قد يؤدي إلى تشغيل المكائن لمدة (٢٤) ساعة مما يؤدي للعطل والإسراع في التوريد على حساب النوعية. إن إدراك النوعية المتميزة للمنتج أو الخدمة حتى بتكلفة عالية، فإن الشركة تستطيع على المدى الطويل تجيير التكلفة على المستهلك وتحافظ على حصة عالية من السوق مقارنة بالشركة التي تحقق النوعية العادية وبأقل التكاليف والتوريد المؤقت. ومن هذا المفهوم فهم لا يركزون على نوعية جيدة متميزة وبأقل التكاليف وبكميات كبيرة في البداية، بل بنوعية جيدة ومن ثم بكميات كبيرة مرتبطة بالإصطلاح الاقتصادي المعروف [اقتصاديات الحجم] الذي يؤدي إلى أقل التكاليف. تبتدئ الشركة بالإنتاج للسلعة أو الخدمة النوعية أولاً

بكميات محددة لقياس مدى قبولها دون التركيز على التكلفة، وبعد استيعاب وإتقان التقنية يتم الانتقال إلى المرحلة الثانية في تخفيض التكاليف وبكميات كبيرة ودون التضحية بالنوعية، وهذا ما يعنيه الفكر الإداري الياباني (بالنوعية أولاً). باختصار شديد، تحسين النوعية هو أول المراحل، يليها في تحسين الكلفة للأقل وتحسين فترة وتيسير التوريد. إذا تحققت النوعية، فإن التكلفة لا مجال إلا بتخفيضها بفعل الإنتاجية أو تقليل المخزون المنتج أو مخزون المواد الأولية. وقد كرر أماي في أن الغربيين يعتقدون بتقليل التكاليف بمعناها غير الأخلاقي في القطع والقص بتنزيل الرواتب أو الفصل لبعض الموظفين وهذا لا يدور في الفكر الياباني بسبب الوظيفة الدائمة الذي يركز على إدارة التكاليف المتمثلة في التصميم وتقليل الأعطال وتقليل المخزون للمواد الخام والمنتج.

والمفهوم الثاني هو أسلوب الوقت المحدد الذي ابتكره تايشي أونو Taichi Ohno أحد مدراء شركة تويوتا ومارسته بشكل واسع منذ عشرين عاماً والذي عرفه بأنه (إنتاج أكبر كمية ممكنة إلى الحد المطلوب). والاعتقاد السائد أن هذا الأسلوب يركز على رقابة المخزون أو تعديل خطوط الإنتاج ويصعب عليهم التعرف على الكلمات اليابانية الثلاث المفتاحية التي تستخدمها تويوتا في هذا السياق والتي تبتدأ بحرف (M) وهي:

(١) مودا - Muda التقليل من الإتلاف والأعطال.

(٢) موري - Muri تخفيض إجهاد الفرد والماكينة.

(٣) مورا - Mura التقليل من الاختلاف والتناقض.

ويرى أونو (Ohno) أن نظام في الوقت المحدد (Just In Time) هو التركيز على هذه الكلمات الثلاث من مجموعات العمل ونظام الاقتراحات في تويوتا

الذي انتقل لكافة الشركات اليابانية. ويكرر أن الثقافة اليابانية تدعو للتركيز عند النظر للأشياء، أولهما: في التحديق والتفرس البصري بتذوق، والثانية: بالتحليل والتمحيص في الدقائق الصغيرة بحثاً عن أحد الكلمات المفتاحية الثلاث المبتدئة بحرف (M)، وهذا بنظره يعتبر بداية لتطبيق نظام كيزن.

ومع أن (النوعية - التكلفة - التوريد) تركز على ماهية النوعية التي يريدها ويحتاجها المستهلك وما هو السعر الذي سيدفعونه لهذه النوعية الجيدة والكمية التي يحتاجون توريدها بشروطهم، تعتبر قاعدة أساسية للنظام المعروف باليابان برقابة النوعية الشاملة، وكذلك نظام تويوتا (في الوقت المحدد). ويرافقهما أسلوب ثالث يسمى الصيانة الإنتاجية الشاملة الذي يؤكد ضرورة صيانة الآلات والمعدات وإنتاجيتها بتقليل الأجهاد والأعطال وتواجد الماكينة العملي. ومما يؤكد التركيز على الصيانة وجود جائزة سنوية تشبه جائزة ديمنج الإنتاجية الإحصائية وهي جائزة الصيانة للشركات التي يتوفر بها نظام الصيانة الإنتاجي الشامل. فإذا تحققت النوعية الجيدة، والصيانة الدائمة للمكائن والمعدات ورافقها كذلك الأسلوب المبتكر من تويوتا (في الوقت المحدد) الذي لا يعمل بغياب الأسلوبين السابقين، فإن الأبعاد الثلاثة لنظام كيزن تكون قد ترابطت وتآلفت لتحقيق الأهداف العامة للإدارة اليابانية، الأول بالنوعية الأفضل، والثاني مكائن مصانة، والثالث بتقليل التكاليف الإنتاجية.

ويبقى قبل كل ذلك بعض الأساليب الإدارية الوقائية الرئيسية لنجاح نظام كيزن في إدارة النوعية الشاملة والتحسين المستمر وهما التنميط أو التقنين (Standarization) وأرض الواقع المسماة باليابانية غيمبا (Gemba) فالإدارة اليابانية الجماعية تقرر الأولويات التحسينية المطلوبة وهي كما سبق تحديدها بالترتيب

(النوعيـة الأفضل، التكلفة الأقل، الـتوريد المطلوب). وإذا أردنا التحـسين، فإنه يجب علينا أولاً أن نتعرف على دقائق العمل الحالي وكيفيتها، كما يرونها في هذا النموذج:

الإدارة العليا	تحسين	صيانة
الإدارة المتوسطة	تحسين	صيانة
المشرفين	تحسين	صيانة، مداومة
العمال	تحسين	صيانة، محافظة

فـهم يرون من منطلق الإدراك السليم أن العـمل منقسم بالتـساوي مـا بين جزأين أولهما الصيانة والمحافظة والمداومة والإبقاء على العمل حسب إجرائه القائم وحسب التنميط المقـرر. والنصف الثاني لكل عمل فردي أو المجمـوعة في تحسين العمل في إيجاد أفضل السبل لتنفيذ العـمل وتحسين التنميط أو التقنين القائم أو ما يطلق عليه بشـكل أوسع (المعايير)، وعلى أثره يتم صـياغة مـعايير جـديدة مؤدية للتحـسين. وبهذا فإن ثلاثة أبعـاد تكون قد تحقـقت بفعل الفطنة السليـمة وهي: الصيانة والمحافظة والمداومـة على عمل الأشياء كالمعتاد وحـسب المعايير الموجودة، يليها التفكير بالتحسين لعمل الأشياء مع تعديل المعايير الموجودة للأفضل. ويتضح من النمـوذج المستـوى الإداري والدور الذي يلعـبه كل منـهم لهذين الجـزأين من العمل. فـالعامل تركيـزه فقط على المحافظة والمداومـة على عمل الأشيـاء حسب

المعايير التنميطية الموجودة، والمشرف يشكل ٢٥٪ من عمله في التحسين و ٧٥٪ من عمله في الصيانة للعمل القائم. وتتغير النسبة بالعكس للإدارة المتوسطة لتصبح ٧٥٪ للتحسين و ٥٢٪ للمحافظة على ما هو قائم، وتنتهي بالإدارة العليا الذي يكون جل تركيزها على التحسين نسبياً. وفي مجملها فإن التحسين المستمر مصدره المحافظة والمداومة والإبقاء على العمل القائم وتعني بالمحافظة والصيانة للمعدات والمكائن وتشغيلها حسب التنميط أو التقنين الموجود والسائد، ومن ثم التحسين عن طريق تغيير التنميط للأفضل؛ لأنه يحقق الوقاية من الأعطال المتكررة والرقابة على إحداث التحسين النوعي.

والأسلوب الثاني هو ما يطلقون عليه في اليابانية قيمبا (Gemba) وتعني المكان الذي يحدث فيه العمل. ففي المصنع يكون العنبر الخاص بالعمل وفي مكان البيع بالمعرض الذي يقوم فيه البائعون بعرض البضاعة للمستهلك وفي المكتب الهندسي عند طاولة الرسم وفي الفندق عند كاونتر الاستقبال والصندوق والمطعم، أي في المكان الذي يكون المستهلك متواجداً فيه. والمبادئ الخمسة لقيمبا التي يبتدئ التحسين المستمر بها هي:

(١) عند حدوث أي انحراف، اذهب رأساً إلى قيمبا.

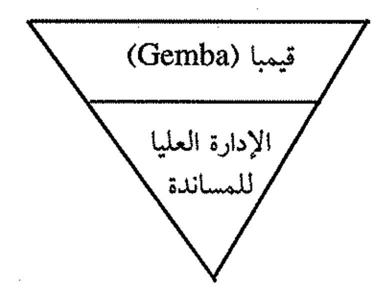
(٢) استفسر رأساً من المختص المسمى غيمباتسو (Gembatsu) وانظر من منظور الثقافة اليابانية الثنائي باللمس والاستطلاع عن سبب الانحراف وبهدوء وصبر وروية.

(٣) اتخاذ التدابير الوقائية الأولية رأساً.

(٤) إيجاد جذور المشكلة وحلها في مجموعات العمل.

(٥) إعداد التنميط والتقنين والمعايير الجديدة للوقاية من حدوث أي أثر على النوعية مرة أخرى.

والإدارة اليابانية من منظور الإدراك السليم المؤدي للإجراء السليم ترى أن الاكتشافات والاختراعات والتحسينات تأتي من الوقوف على أرض الواقع من مجرد التركيز على المبدأ الأول والثاني أعلاه كبداية، والحل النهائي يتركز في المبدأ الرابع والخامس. إن القيمة الحقيقية والجوهرية في المبادئ الخمسة هي الإيمان الراسخ لدى الإدارة اليابانية بأن أرض الواقع ومكان الحدث تعتبر أهم موقع للإدارة لتحديد المشكلة وصناعة القرار بالتحسين المستمر. فالإدارة العليا ترى نفسها مسانداً لقيمبا في الهرم المقلوب التالي:



فالإدارة مسؤوليتها على أرض الحدث إعداد المعايير وتقويم الإدارة عندما يحدث خطأ أو عند عرض الأفكار التحسينية، ترى فيه نفسها هي المسؤولة لأنها، أي الإدارة، لم تضع المعايير أو التقنين المطلوب. إن معظم الاسترخاءات وعدم حصول التحسين المستمر مصدره الإدارة التي لا تؤمن بأن عليها أن تذهب إلى (قيمبا) أو أرض الواقع والحدث بزيارات دائمة حتى تكون على صلة وإدراك وإحساس بالواقع. ما يمكن الوصول إليه من أفكار تحليلية للمعجزة اليابانية ليست

في القدرة العقلية الفائقة ولا الذكاء المتفجر ولا القدرة الإبداعية إذ لم يفز على مر السنين الخمسين الماضية أي ياباني بـجائزة نوبل، إلا فائز واحد بجائزة الأدب، بل بالرغبة والحاجة لتحقيق البقاء. فـقد سأل مهندس أمريكي السيد أونو، مبتكر نظام في الوقت المحدد الذي ابـتكره ونفذه خلال عـمله مع شركة تويوتـا بقوله: (إنني أفهم كـل ما قدمـته لنا عن نـظام الوقت المحدد. فنحن الأمـريكان درسنا الوقت الحرج وبيرت والعـمليات المتعاقـبة وتحسين الموقع والوقت المنمط وغيـرها الكثير مما تحدثـت عنه، إلا أن سؤالي يتـركز لماذا نحن الأمـريكيين نعرف كل هذه الوسـائل ونقلتمـوها من عندنا ولا نستـخدمهـا). وكانت إجابة أونو: (إننا نـحن في اليابان نعيش ضمن بيئة منافسة بشكل رهيب لمقـابلة حاجات المستهلك. فنحن نسعى بكل الجهود والوسـائل لتحقيق البـقاء على الحياة. لربما أنكم في الغـرب تعملون ضمن معطيات رحبة ومريحة لا تدعوكم للتفكير بأي حاجة مما نقاسي منه في اليابان إذ لا سبيل لنا للاسترخـاء أمام هدفنا بتحقيق البقاء على قيـد الحياة). اليابانيون ينظرون للأمور من منظار البساطة والحـذق والنهج بأن الإدراك السليم يجب أن يتحول إلى الإجراء السليم.

ويوضح أماي في كتابه عن كيزن كثيراً من التفاصيل الدقيقة للإجراء السليم المرتبط بالذوق والإدراك السليم، إلا أنه يمكن تلخـيص منهجه ونهجـه في النقاط الخمس التالية:

(١) اذهب إلى قيـمبا (Gemba) أولاً ؛ لأن أرض الواقع ومكان العـمل والمبادئ الخمسة لها تعتبر القاعـدة الذهبية الأولى للوصول إلى النوعية الأفضل للمنتج أو السلعة أو الخدمة.

(٢) التنميط والتقنين وإعداد المعايير القياسية هي أساس المحافظة والمداومة والصيانة

والإبقاء على ما نقوم بعمله وكذلك تحسين العمل من جميع الجوانب. فاتجاهك بالبداية إلى موقع العمل للتأكد من المعايير القائمة ووجودها وضرورة تعديلها وتدريب العاملين على التقيد بها.

(٣) المبادئ الثلاثة لكيزن في التنفيذ هي (١) لا تستلمها (٢) لا تنفذها (٣) لا تمررها وتعني:

١ - لا تستلم أي تالف ممن قبلك لأنه يؤثر على النوعية.

٢ - لا تعمل أي منتج تالف من خلال جزئية عملك.

٣ - لا تمرر أي تالف لمن يليك في إجراءات العمل.

وكل هذه الثلاث قواعد تعني أن المدخلات ذات نوعية جديدة وتشغيلها ومخرجاتها بالطبع.

وهذا يعني كذلك أن تحسين النوعية هو الشغل الشاغل للجميع دون استثناء وليس مسؤولية جهة رقابية، بل بالرقابة الذاتية، وهذا ما يؤدي إلى توثيق و ضمان النوعية.

(٤) يتيقن من المشكلة بالأرقام الإحصائية بجمعها كمصدر لتحسين النوعية، لأن التحسين ينطلق من الاختبارات الكمية.

(٥) إن طرح الأسئلة (ماذا وكيف) أكثر من خمس مرات على النفس وعلى المجموعة تؤدي إلى الوصول إلى جذور المشكلة بدلاً من التركيز على أعراض المشكلة.

إن نظام كيزن دون شك نابع من بيئة يابانية ومبني على عناصر منطلقة من التجانس في الثقافة والتراث والأعراف والعادات المرتبطة بالجماعية والإجماع

والوظيفة الدائمة والولاء والتعليم مدى الحياة، إلا أن ما يؤكد إمكانية تطبيقها خارج اليابان ما تم ممارسته في المصانع اليابانية خارج اليابان وفي أمريكا بشكل خاص من قبل فروع مصانع السيارات اليابانية في أمريكا مما يعكس إمكانية نجاحها في بيئات أخرى وفيما إذا كانت للشركات المختلطة اليابانية في الدول الأخرى. ويبقى نجاح انتقال هذه الأنظمة والأساليب لخارج اليابان مثار جدل واسع بإمكانية تنفيذ الوسائل والسبل اليابانية من عدمه موضوعاً مشابهاً لما كان يدور ويستمر في السنوات السابقة واللاحقة عن مدى انتقال النظريات الغربية إلى الدول النامية.

المراجع:

Imai, Dr. Masaaki. QCD: Quality is not enough, manuscript, no date.

Imai, Dr. Masaaki. Kaizen Wave Circles the Globe, TokyoBusiness Today. pp. 44-48

Imai, Dr. Masaaki. Solving Quality Problems Using Common Sense, Journal of Quality Management, volume number 2, 1992. pp. 71-75

Imai, Dr. Masaaki. Kaizen Revisited, Business Executive, volume 3, May-June 1989.

Imai, Dr. Masaaki. IBC Gulf Conference, KAIZEN, Manuscript, Oct. 10-11, 1994

الإدارة التسويقية

النظرية التسويقية الغربية مبنية على افتراض أساسي في المساواة ما بين البائع والمشتري. يرى الغربيون أن عملية البيع هي تبادل وتفاوض يكون فيه كلا الجانبين لديهم قوة متساوية، أي ليس لأي جانب أي فوقية أو أي إكراه لإكمال العملية البيعية وأي منهما يستطيع بحرية الانسحاب من التبادل والتفاوض. أي إن التفاوض ما بين الطرفين المتساويين يسمونه لعبة الصفر مثل لعبة كرة القدم في فوز أحدهما وخسارة الآخر وليست لعبة يكسب فيها الجانبان. في مثل هذه العلاقة المتساوية، يحاول متخصص في التسويق الغربي أن يؤثر ويناور ويستغل مواهبه ببراعة وبأساليب أحياناً غير قويمة على المشتري حتى يشتري سلعته. وكرد فعل على هذه المحاولة غير السوية أحياناً كثيرة ينظر المشتري الذي يتولد لديه عامل انعدام الثقة بمتخصص التسويق ويتركز سلوك المشتري بالحيطة والحذر من البائع.

النظرية التسويقية اليابانية تتركز على أن العلاقة ما بين البائع والمشتري ليست أبداً علاقة مساواة. البائع الياباني، وليس المتخصص في التسويق لأنه لا يوجد هذا التخصص في اليابان، ينظر إلى المشتري على أنه هو سيد الموقف ودوره كبائع هو دور الخادم. والسبب المنطقي والعملي للتنظير الياباني بوضوح يرتكز على أن البائع دائماً وأبداً جاهز ومتحفز للبيع، بينما المشتري لا يكون جاهزاً ومستعداً بشكل دائم للشراء. ترى النظرية اليابانية أن البيع يحدث فقط بناء على حاجة ورغبة وتحت رحمة المشتري. هذا البناء يرتكز على أن البائع يتنازل عن سلطته للمشتري ويترك للمعرفة الأحق في التقديم لترشده للاختيار الصحيح. هذه العقلية اليابانية التي تؤكد أن البائع خادم للمشتري وأن البائع لا يمكن له أن يكون أرفع منزلة من المشتري، بل إنه أي البائع مستشار للمشتري وإنه مساعد موثوق به

لخدمته. لذلك كله، فإن هدف البائع الياباني باختصار هو بناء جسور من الثقة والعون للمشتري. وهذا يعطينا الفرق والمقارنة الواضحة ما بين نظرية التسويق الغربية واليابانية.

المفهوم الأساسي للتسويق الياباني: بأنه علاقة ما بين البائع والمشتري مبنية على مبدأ الحاجة كما يسميه الاقتصاديون أو على السلوك الإنساني. والمعرفة بالسلوك الإنساني لا يتم قياسها في الأساليب العلمية الغربية، بل بالحصافة والحدس والبداهة اليابانية. فمثلاً تقوم الشركة الغربية بالدراسة العلمية أولاً بإعداد استقصاء على عينة مختارة من العملاء لتعرف منهم اختيارهم المفضل. وبعد ذلك تعمل على صناعة السلعة من حيث سماتها ومقوماتها وتصميمها، منتهية في البرنامج الإعلاني والدعائي بعرض السلعة في الأسواق. أما الشركة اليابانية فإنها تقوم بالتحدث لوكلاء التوزيع وبعض المستهلكين بشكل مباشر وتعمل بعدها على صناعة كمية قليلة من السلعة وعرضها في الأسواق وتحصل على التغذية المرتدة من السوق. وعلى أثره تقوم بالتفكير والتأمل بهذه المعلومات وتعديل المنتج وإنتاج كمية جديدة تعرضها في السوق وهكذا. وبهذا يختلف التطبيق الياباني للتسويق عن الأسلوب الغربي بأنه يأخذ طابع الحدس والزيادة المرحلية لنوعية المنتج ومقوماته وتصميمه.

وما دمنا نتحدث هنا عن عنصر أساسي في التسويق ألا وهو البحوث التسويقية التي تهدف إلى إجراء التنبؤات بالسلوك للمشتري لتحقيق حاجاته ورغباته. فالنظرية الغربية تعتمد على إجراء دراسات إحصائية ورياضية معقدة لإعداد تصوراتهم وكأنها حقيقة عما يرغبه ويحتاجه المشتري. بينما يرى الجانب الياباني بأن التنبؤ بالسلوك الإنساني لا يمكن له أن يتحقق بالدراسات الغربية

المعقدة، بل بالاتصال المباشر وجهاً لوجه مع المشتري أو المستهلك. ولذلك يركز المدير والبائع الياباني على هذه الوسيلة الاتصالية ومراقبة المشتري في كيفية استخدامهم للسلعة المشتراة. فمثلاً يركز الجانب الياباني على زيارة النساء حديثي الولادة في منازلهم وعرض حفائظ الأطفال عليهم ومراقبة أسلوبهم في استخدام الحفائظ لأطفالهم. وتستخدم شركة السيارات هوندا بمصنعها في كاليفورنيا بأمريكا أسلوباً مشابهاً بمراقبة السائقين في كيفية استخدامهم لوقوف سياراتهم في مدينة ديزني وكيفية فتح باب السيارة في المواقف الضيقة مما أدى بالمصممين إلى إعادة تصميم الباب الأمامي للسائق ليصبح واسعاً وخاصة للنساء في دخولهم وخروجهم من السيارة بسهولة ويسر وحشمة. ويلاحظ هنا أن الغربيين يركزون على دور المتخصص في التسويق والمختص الإعلاني والمستشار الخارجي دون أن يكون للمصمم أو المدير دور في العلاقة مع المشتري، بينما يستخدم اليابانيون الأسلوب الجماعي باشتراك كافة العاملين من المصمم للبائع والمدير والموظف الصغير بتقديم مقترحاته المبنية على الملاحظة العملية التي ينتج عنها الحدس في تعديل السلعة أو المنتج. ومع كل ذلك، فإن الياباني يركز جهوده بالاطلاع على الإحصائيات والمبيعات وأسلوب الشحن مما يساعده على تحقيق مستوى متميز من الحدس والبديهة في التعامل مع المستهلك وتحسين السلعة المنتجة.

✍ الإستراتيجية التسويقية بالطبع تعتمد على العناصر الأربعة وهي (السلعة، السعر، الدعاية، مكان التوزيع). في الغرب، على الأغلب يكون التركيز على أحد هذه العناصر أكثر من الأخرى. بينما تركز الشركات اليابانية على السلعة ونوعيتها بشكل أساسي و أولي والعناصر الثلاثة الأخرى تكون ثانوية. أي إن اليابانيين يركزون على أثر العناصر الثلاثة في إحداث قيمة مضافة على السلعة

لأنها هي الجوهر الذي تبنى عليه الإستراتيجية التسويقية اليابانية. كما يتخذ اليابانيون موقفاً مميزاً وثابتاً بخصوص السعر الذي لا يتغير مقارنة بالغربيين الذين يبتدؤون بالسعر المقترح. وهذا السعر يتغير في أشكال عديدة لاحقاً. هذا ويجب أن ننوه بأن السياسة التسويقية اليابانية تعتمد على السعر المنخفض من البداية بدون خطوات تبتدئ بسعر عال ومن ثم التخفيض كما في السياسات الغربية.

سياسة التوزيع الغربية مبنية على إنتاج عدد من السلع التي يتم شحنها إلى نقطة تجميع أو مركز رئيسي للتوزيع ومن هذا المركز يتم شحنها إلى بائع الجملة مثلاً منه إلى بائعي التفريق ومحلات البيع. هذا الأسلوب بالنسبة لليابانيين يقطع العلاقة ما بين المصنع أو الشركة المنتجة والمستهلك، وعلى أثره ابتدع اليابانيون الوسيط الذي يكون مرتبطاً مع المستهلك بشكل مباشر والذي يكون وكيلاً حصرياً لبند واحد من الإنتاج وليس لكافة المنتجات. ولهذا نجد السياسة اليابانية تركز على وكيل حصري واحد ولمنتج واحد فقط دون الحاجة إلى نقطة تجميع لكافة المنتجات وبائعي الجملة وبائعي المفرق لكافة المنتجات، بل وكيل لمنتج واحد يؤدي به للوصول إلى المستهلك والعلاقة معه بشكل مباشر. وتستخدم السياسة اليابانية للتوزيع نفس المساندة والمساعدة والمعاضدة مع وكلائها خارج اليابان بنفس السياسات الممنوحة للمسوق الياباني في التمويل والمساعدة الفنية والتدريبية وبإرسال مدرائها إلى هذه الأسواق للاطلاع عن كثب وصولاً إلى تحقيق رغبات المستهلكين. وبهذا يحقق الجانب الياباني علاقة وثيقة مع الوكيل والمستهلك ويقوم بتعديل المنتجات ونوعيتها ومواصفاتها بما يحقق رغباتهم.

نستطيع أن نلخص الإستراتيجية والسياسة التسويقية اليابانية بأنها مرتكزة على علاقة أساسية لخدمة المستهلك أولاً ؛ وذلك بتوثيق هذه العلاقة عن طريق

الوكيل الوحيـد لمنتج واحد يؤدي به على مراحل في التجـربة ومنحنى التعلم إلى التعديل المرحلي للمنتج في الإبداع والابتكار، منطلقة من إستراتيجية أساسية بعدم المساواة مـا بين البائع والمشتـري كما في النظرية الغـربية، بل إن المشتري هو سـيد الموقف وإن البائع هو مستشار وخادم لرغبة المشتري. الصانع الياباني يبتدئ الإنتاج بكمية صـغيرة وبسرعة ويستـمر في التعديل والتصحـيح مع منحنى تعلمه، وعلى نقيض الغـربي الذي يبتدئ الإنتـاج بعد دراسة مكلفـة وطويلة ومعقـدة ولا يقوم بالتعديل والتصـحيح إلا بعد أن يفقد حصته من السـوق. الياباني منطقي وعملي في تفكيره حيث لا يمكن له أن يملك حصة رئيسية في السوق؛ لأن التقليد لسلعته سيحدث قريباً ولذلك تجـده دائماً وأبداً يركز على الإبداع في الإتيان بسلعة جديدة أو تعديل نوعية السلعة حتى يبقى له حـصة من السوق. ويبقى السؤال الدائم فيما يمكن أن يبـتكره اليابانيـون من سيـاسات وإجراءات ووسـائل جديدة منطلـقة من منهجهم ونهجهم في الزيادة المرحلية لنوعية المنتج أو الإتيان بمنتج جديد.

المراجع:

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanese Organization and Decision Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 228-248

Akio Morita, Made in Japan, Penguin Group, New York 1986. pp. 190-224

الإدارة البنكية

يتم طرح كثيرٍ من التساؤلات عن أسباب عدم تركيز الشركات اليابانية على تحقيق أعلى حد من الأرباح، ولماذا لا تقوم الشركات الصانعة ببيع منتجاتها مباشرة بل تتم عن طريق البيوتات التجارية اليابانية الكبيرة والمعروفة؟ كما أن الكثيرين يحاولون معرفة الأسباب التي تدعو الشركات الصانعة اليابانية في التركيز كهدف للوصول إلى أعلى حد من بيع الكميات المعروفة اصطلاحاً باقتصاديات الحجم دون التركيز على الأرباح العالية. كل هذه الأسئلة يمكن الإجابة عليها من خلال الإستراتيجية الهيكلية للقطاع المالي كجزء من الاقتصاد الكلي بالتطرق لعدد من المحاور والمساقات التي تعطي إيضاحاً للمنهج والنهج المالي والبنكي وأثره على السياسات المتبعة.

قبل كل شيء، يؤثر على الاقتصاد والسياسة اليابانية نخبة قوية ذات نفوذ من رجال المال من منظمة (زايكاي) أو بمعناها الحرفي (عالم المال) والتي يقف على رأسها مجموعة (كيدانرن) أو (اتحاد التنظيمات الاقتصادية) ولجانها البالغة ٣٧ لجنة عامة. ويرى الكثيرون من المتخصصين في الكتابات الاقتصادية والسياسية أن أي تحرك بأي اتجاه لا يمكن له أن يتحقق دون موافقته لرغبات الزيكاي، حيث إن لهم أثراً واضحاً ومعروفاً في تعيين رئيس مجلس الوزراء، وبقاؤه مرهون باعتماده للسياسات التي ترغب اعتمادها. هذا ولا شك أن للنقابات واتحادات الموظفين ولجنة التنمية الاقتصادية أثر كبير في منظمة الزايكاي واتحادها، إلا أنه يبقى دور رجال المال رئيسياً كنخبة ذات قوة وأثر في الاقتصاد والسياسة اليابانية.

الزايكاي تمثل مجموعة رجال المال والأعمال والصناعة في تركيزها على الاقتصاد والمجتمع بشمولية عن طريق المشاركة في هذه المنظمات الأربع المرتبطة

معاً ومن خلال رجال مخضرمين ومن المتقاعدين الاقتصاديين والماليين ممن تم إعادة بناء اليابان على أيديهم. كما أن رجال المال والأعمال يمثلهم في مجلس النواب عدد من الأعضاء يصل في أقل الأحيان إلى ١٥٪ من أعضاء المجلس، هذا إلى جانب تعيين بعض الوزراء ممن يمثلون مصالحهم. هذا إلى جانب التأثير الكبير لدواوين الاستشاريين التي بلغت حديثاً (٢٥٠) ديوان المسماه (شنجيكية) والتي يكون أغلب مستشاريها من الزيكاي. أضف إلى ذلك انتقال كبار موظفي الحكومة إلى قطاع الأعمال والصناعة عند تقاعدهم من الوظيفة الحكومية المسماة بنظام اليابان (أماكوداري) وارتباطهم بالزايكاي والذين يكون لهم علاقة وطيدة برجال الأعمال والمال. وقد كان لهؤلاء البيروقراطيين عند تقاعدهم والتحاقهم بقطاع الأعمال تعبير في الخمسينات على أنه هبوط من النعيم ما فتئ أن تغير حديثاً لتعبير الصعود إلى النعيم. هذه المجموعة التي ترتبط بعد تقاعدها بالزايكاي من خلال الوظيفة العليا الجديدة بقطاع الأعمال لها أثرها البالغ في تجذير وتقوية وتنسيق الاتصالات ما بين قطاع الأعمال والحكومة والساسة ومجلسي الشيوخ والنواب.

إن التقليل من أهمية الأرباح وازدياد الكميات كهدف وعن طريق البيوتات التجارية مصدره هيكلية الاستثمار والتمويل البنكي وأسواق رأس المال والسلوك الادخاري للشعب الياباني والتي قام بوضع الأسس العملية المؤسس الأول لشركة ميتسوبيشي في عهد الميجي السيد ياتارو (YATARO) الذي بنى فلسفة الشركة على أن الربح المتحقق ليس ما تسعى الشركة لتحقيقه لصالحها، بل ما يتحقق للبنك التابع للاحتكار (زيباتسو) الذي يمول الاحتكارات الصناعية. إن الربح بالنسبة لفلسفة ياتارو ما يحققه البنك من عائد لتمويله الصناعة وليس الربح المتحقق للشركة أو المصنع، وهذا هو المصدر الأول للإجابة على استفسارنا

بخصوص التقليل من أهمية الأرباح للشركة. ومن ذلك نستنتج أن تاريخ تطوير النظام البنكي يعود إلى عام ١٨٧٥ عندما استقال إيشي (Eiichi) من وظيفته المرموقة بوزارة المالية لإنشاء أول بنك في اليابان وبعد عودته من بعثة دراسية إلى فرنسا بنقله النظام البنكي المتعارف عليه آنذاك بالمنهج البريطاني، على أساس البنوك المساهمة. إلا أن هذا النظام البنكي المنقول من بريطانيا الذي يركز على تمويل التجارة لم يكن صالحاً لليابان لإغفاله لتمويل الصناعة كما هو الحال في أوروبا وأمريكا. وبما أن الاتجاه نحو الصناعة يحتاج إلى تمويل بالإقراض البنكي إلى جانب الرسملة، فإن النظام البريطاني ـ الفرنسي المنقول كما جاء به إيشي لم يكن هادفاً ووافياً للأغراض الصناعية.

ومع أفول النظام البنكي الذي أسسه إيشي وعدم تناغمه مع الأهداف الصناعية، مع أنه تغير لاحقاً ليتماشى مع فلسفة ياتارو، فقد ظهرت بنفس الوقت فكرة ياتارو مؤسس ميتسوبيشي في تشجيع الأفراد على رصد ودائعهم في البنك، ليقوم باستثمارها في الصناعات وتمويل رأس المال للصناعات. وقد استوعب ياتارو النموذج الألماني للبنوك من خلال دراسته وتدريبه كموظف حكومة في ألمانيا وخاصة النموذج الذي أحدثه سيمنز والذي كان أول مدير لبنك دويتشة الألماني. وأخذ ياتارو على عاتقه تطوير تملك الزيباتسو الخاص بشركة ميتسوبيشي للصناعات عن طريق استخدام الودائع من الجمهور الذي لم يكن برأيه أن يتملك أسهم الشركات بل تبقى الشركات للاحتكار أو العائلة ويكون دور البنك في التمويل لرأس المال والقوة المؤثرة على مجلس إدارة الشركة. تركزت أفكار ياتارو بأن بيع الأسهم للجمهور لن يحقق للصناعة انطلاقتها ؛لأن المساهمين وتدخلاتهم ستجعل الإدارة للمصنع محجمة وخائفة. وعلى أثره أصبحت جميع الشركات بالنسبة

لحقوق الشركاء ممولة منهم بنسبة ٢٠٪ و٨٠٪ من البنك التابع للاحتكار أو التابع للشركة الأم. إن هذه الهيكلية التمويلية غير موجودة منذ القدم وحتى الآن في أي مكان في العالم بأن يقوم البنك بتمويل حقوق المساهمين بنسبة ٨٠٪ والتي يتم اعتبارها اقتصادياً من حقوق الشركاء، بينما هي قانونياً قرض يجب على الشركة الوفاء بأقساطه السنوية زائد الفوائد المترتبة عن طريق القرض الطويل الأجل. أي إن البنك هنا لا يعتبر عنصراً من تكوينة رأس المال أو حقوق المساهمين، بل يعتبر بديلاً لرأس المال عن طريق القروض أو ما هو متعارف عليه عالمياً واصطلاحاً (Capital Market). وبهذا تكون الصناعات قد تكونت بنسبة ٢٠٪ من الشركاء و ٨٠٪ قروض بنكية. وهذا يختلف بشكل كلي عن أوروبا وأمريكا التي يتكون رأس المال من ٧٠٪ من الشركاء و ٣٠٪ قروض بنكية. هذا المفهوم الإستراتيجي والهيكلي المختلف، سنأتي على آثاره في التركيز على اقتصاديات الحجم للمبيعات وقلة التركيز على الأرباح، في أهداف الشركة اليابانية بتسديد القرض البنكي طويل الأجل بالوسيلة التي سنأتي لذكرها لاحقاً.

فالإقراض البنكي لحقوق المساهمين من البنك طويل الأجل وبنسبة قد تصل إلى ٨٠٪ من رأس المال يدعو الشركة إلى تركيز جهودها في بيع أكبر كمية منتجة من السلعة كما هو معروف بالاقتصاد اصطلاحاً (اقتصاديات الحجم) واعتبار قسط البنك مع فوائده كجزء من تكلفة المبيعات. فإذا خصمنا من قيمة المبيعات هذه التكلفة يتبقى لنا الهامش الربحي الإجمالي والذي يعكس الإجابة على الاستفسار الأول بتركيزهم على الهامش الربحي المعقول والمقبول أو ما يسمى كهدف بعدم تركيزهم على (أعلى حد من الربح). وبناء على هذه المعادلة فإن البنوك اليابانية في جلبها مدخرات المواطنين ورصدها كودائع ومنحهم عليها فائدة تعتبر أقل نسبة

فائدة في العالم ومنح قروض طويلة الأجل للصناعة بأسعار فائدة تصل إلى زيادة في النسبة للفائدة بمقدار الثلث أو النصف على أسعار الفائدة للقروض التجارية. مع أن هذه القروض الصناعية طويلة الأجل مضمونة والمخاطرة محسوبة في ارتباط الشركة الصناعية مع البنك الذي يضغط على الشركة الصانعة في تركيز جهود الإدارة على البيع بكميات كبيرة في اصطلاح اقتصاديات الحجم حتى تحقق الشركة مردوداً كافياً لتغطية التكاليف المباشرة غير المباشرة مع هامش ربحي بسيط يحقق الاستمرارية.

ومن منظور كلي آخر، ليس لدى المدير أو المدراء التنفيذيين للشركة أي حافز لزيادة أرباحه بشكل كبير أكثر مما يحققه في تغطية التكلفة المباشرة وغير المباشرة، بما فيها الفوائد البنكية على القرض الأساسي طويل الأجل، وهذه تعتبر ابتكاراً وإبداعاً تطور بعد الحرب العالمية الثانية كوسيلة وتكتيك بعد إلغاء الزيباتسو أو الاحتكار وحتى لا تتركز القوة والتأثير من الأرباح بظهور احتكار جديد من المدراء. فالشركة دفعت جزءاً من أرباحها للبنك على قروضها طويلة الأجل مع قسط الأساس والتي تعتبرها الجهات الغربية مصاريف تشغيلية، وبذلك فقد منحت الحكومة حافزاً للشركات للتقليل من الضرائب على الربح الصافي. ومن منطلق آخر كذلك، لا يؤدي تركيز الإدارة على الأرباح العالية إلى تخفيض الاتكالية على البنك بأي حال من الأحوال؛ لأنه في حالة الرغبة في إصدار أسهم جديدة، فإنها تباع على المساهمين الأصليين بالقيمة الاسمية كحافز على ولائهم للشركة، وبهذا يمكن القول أن الرغبة في تحقيق الهدف المسمى (أعلى حد من الربح) ليس له ما يبرره في الإستراتيجية اليابانية. ومن منظور جزئي يختص بنوازع النفس البشرية للمدراء التنفيذيين لتحقيق مصالحهم الذاتية، فإنه لا يمكن للمدير أو المدراء في

الشركة الاستفادة من الربحية العالية وارتفاع أسعار الأسهم في السوق؛ لأن المدراء لا يحصلون على حافز متعارف عليه في الغرب وخاصة أمريكا في الأسهم الممنوحة بسعر سوقي بتاريخ محدد والذي يؤدي بالمدير للسعي لزيادة الأرباح حتى يتمتع بهذا الحافز وامتلاك الأسهم بأسعار رخيصة متفق عليها أول العام والتي تتغير قيمتها السوقية بنهاية العام. إن أكثر ما يركز عليه المدير الياباني في التقليل من التكلفة الرأسمالية على القروض، أي محاولة التشغيل بأقل اقتراض بنكي ممكن وهذا لا شك هدف رشيد وعقلاني. وهذا لا شك بعد كل هذا الإيضاح لا يرتبط بالقيم الاجتماعية اليابانية، بل بالهيكلية التي تقوم عليها الشركات وليس كإستراتيجية. إن الهيكلية البنيوية (Structure) بهذه الحالة هي التي تقود الإستراتيجية وليس العكس كنظرية وقاعدة متعارف عليها.

في الغرب مثلاً وفي أمريكا بالذات، تقترض الشركة من البنك بأسعار فائدة مرتبطة بقوة الشركة ومعاييرها في سعر السهم السوقية أو نسبة الربح للسهم لسعر السوق المعروفة وبذلك يحقق المدير الغربي الهدف في تقليل التكلفة الإقراضية (Cost of Capital)، ولهذا يكون تركيزه على الوصول لأعلى حد من الربحية حتى يقلل التكلفة الإقراضية. وعلى العكس من ذلك، يستخدم المدير الياباني إستراتيجية عكسية في تقليل تكاليف الاقتراض بزيادة حجم المبيعات والتقليل من الاقتراض البنكي دون اللجوء إلى زيادة الربح والسعر السوقي للأسهم ؛لأن هذه المعايير لا تخدم أغراضه، بل يخدمها اقتصاديات الحجم وتغطية تكاليفه المباشرة وغير المباشرة وتحقيق توزيع أرباح مستقرة على المساهمين أو أسهم مجانية، أو أسهم جديدة لنفس المساهمين بالقيمة الاسمية.

ولأن الشركة الصانعة حصلت على قرض بنكي طويل الأجل كما أسلفنا في

جانب حقوق المساهمين (Equity) كقرض بنكي، فإن قدرة الشركة الصانعة بشكل مباشر في الحصول على تمويل تجاري بنكي قصير الأجل لتصدير منتجاتها وبيعها للموردين الخارجيين تقف عائقاً في سبيل استمرار نشاطها في الصناعة ومن ثم التصدير معاً، أي لا يمكن للشركة الصانعة الحصول على قرض طويل الأجل وقرض آخر قصير الأجل. وعلى أثره، اتجه رجال المال (الزايكاي) لإنشاء البيوتات التجارية بعد حل الاحتكارات إلى أسلوب احتكاري جديد، بفصل الشركة الصانعة عن التوزيع بالجملة أو التجزئة وإعطائها إلى هذه الشركات الشقيقة الجديدة (البيوتات التجارية) التي ضخت الأموال في هذه البيوتات لتكوين السوق الجديد لما هو معروف اصطلاحاً (سوق المال) (Money Market) وركزت البنوك دورها في تمويل (سوق رأس المال Capital Market) للمصانع من أجل الإنتاج المكثف (Mass Production) وتركت التمويل الخاص بالتصدير إلى البيوتات التجارية التي تكون في بعض الأحيان تابعة للشركة الأم وبنكها الممول.

ويبقى في النهاية إجابة أكثر وضوحاً كما أوردها عالم الإدارة الأمريكي المعروف بيتر دركر (Drucker) في تفسير الأسباب التي فرضت على الإدارة اليابانية ضرورة التركيز على اقتصاديات الحجم (Economies of Scale) أو بتعبير أكثر ايضاحاً وهو الإنتاجية أو زيادة حجم المبيعات أولاً كهدف أساسي دون الالتفات للأرباح العالية. ويرى أن مثل هذا السلوك عقلانياً فيم إذا تم تحليل هيكلية الرواتب والأجور للموظفين والعمال والذي يتصف بالديمومة بالوظيفة الدائمة لفئة قد تصل في المتوسط إلى ٣٥٪ من مجموع العمالة للشركة الواحدة مع الزيادة الأوتوماتيكية السنوية على الراتب المرتبطة بالأقدمية وحتى التقاعد عند سن (٥٥) سنة لقطاع الأعمال. فإذا زادت الرواتب سنوياً مع طول الخدمة دون أي

ارتباط في الأداء أو الوظيفة أو حتى المهـارات، وإذا أقرينا ضرورة ديمومة الموظفين في جدول الرواتب حتى التـقاعد، فإنه من المنطقي أن تكون هذه الهـيكلية البنيوية للرواتب (Wage Structure) مؤدية إلى إسـتراتيجيـة اقتصـاديات الحجم في زيادة الإنتـاجيـة بشكل سريع، إذ إن الاسـترخـاء في زيادة الإنتاجـية يعـتبـر نداء إلى انخفاض الإنتاجـية وفقدان المنافسة وحصـة الشركة من السوق (Market Share). وبما أن التعيين في الوظائف المؤقتة يتم بشـكل تلقائي وفي وقت واحد سنوياً بشهر إبريل من كل عام على بداية السلم للأجور القليلة لهذه الفـئة الجديدة، فإن تغطية هذه النفقـات المعتبـرة في اليابان (مصاريف رأسـمالية) لا يعـززها إلا زيادة حجم الإنتـاج. وعلى هذه المعـادلة البسـيطة فـإن الموظفين الجـدد ذوي الرواتب القليلة بالمقارنة مع أقرانهم ممن في خدمة الشركـة لعشرين عاماً يؤدي بالمتوسط إلى تقليل تكلفـة الوحدة المنتـجـة إذ إن هذه المجمـوعة الجـديدة بالوظائف المؤقـتة تصـبح إنتاجيتهم ثلاثة أضعاف أقرانهم من قدامى الموظفين؛ ولذلك فإن الرشد والعقلانية في زيادة الإنتاجـية مع تقليل تكاليف الوحدة المنتـجة الواحدة تصـبح إستراتيجـية تابعة للهيكلية التي أصبحت مشتقة من القيم الاجتماعية في الوظيفة الدائمة وزيادة الرواتب السنوية مع طول الخـدمة. إن هيكليـة الرواتب الدائمة وانـعدام التفـكير بفـصل الموظفين تعطي دلالة أنه ليس أمـامهم إلا إسـتـراتيجـية زيادة الإنتـاج أو اقتصاديات الحجم أو زيادة كمية المبيعات المنتجة (Mass Production).

لا شك أن هذه البنيوية ـ الهيكلية في الرواتب والأجور التي تعتبر مصاريف رأسمالية تزداد كلما ازداد عمر الشركة يعكس المنطق في إهلاكها مع الزمن كما هو متـعارف عليه؛ ولهـذا فإن الإجابة على الاسـتفسـار الغامض في زيادة الإنتاجـية وزيادة الكمية المبـاعة واقتصاديات الحـجم مرتبطة بعدد من العناصر الهـيكلية التي

أدت إلى إستراتيجية مفروضة بحكم الواقع وليس بحكم الاختيار. ومن المؤكد أن مثل هذا الترابط ما بين الهيكلية والإستراتيجية، أي إن الهيكلية ينتج عنها إستراتيجية (Strategy follows structure). وليس كما هو معروف بالنظرية العامة بأن الإستراتيجية ينتج عنها الهيكلية (Structure follows strategy) فالنظام البنكي الياباني يسيطر عليه نخبة من الزايكاي (رجال المال) واتحاد التنظيمات الاقتصادية بقوة وتأثير ونفوذ واسع على الاقتصاد والسياسة اليابانية. والهيكلية البنكية للإقراض التمويلي لرأس المال وحقوق المساهمين أدت إلى تركيز الشركات الصناعية على العمل الجاد والهادف لتحقيق عائدات عالية للبنوك في تسديد القسط السنوي للقرض طويل الأجل مع فوائده العالية والتي يتم احتسابها كجزء من التكلفة للمنتج أو المبيعات آخذين بعين الاعتبار أن البنوك تمنح المواطنين على ادخاراتهم العالية فائدة تعتبر الأقل في العالم. وإذا أضفنا أن القدرة الادخارية العالية للفرد الياباني وضخها في البنوك ومن ثم إقراضها للمصانع دون استثمارها خارجياً، فإن النتيجة المعروفة عالمياً بأن أكبر البنوك في العالم من حيث جميع المعايير تتحقق للبنوك اليابانية كما نراها عاماً بعد عام بقوائم أكبر مائة بنك في العالم. ولهذا السبب تركز الشركة على الإنتاجية وزيادة الكميات المباعة (Volume) أكثر من تركيزها على الهامش الربحي للشركة؛ لأن جزءاً كبيراً من الهامش الربحي قد تم خصمه من تكلفة الإنتاج واستلمه البنك الممول، ولهذا نلاحظ أن الهامش الربحي للشركة يعتبر بكل المقاييس العالمية منخفضاً مقارنة بالشركات الأوروبية والأمريكية.

ولأن الشركات الصانعة حصلت على قروض رأسمالية مما يطلق عليه أسواق رأس المال (Capital Market) ولا تستطيع الحصول على قروض تجارية قصيرة

الأمد لتمويل التجارة العالمية للتصدير أو تمويل ومساندة الوكيل المحلي أو الوكيل في دول العالم مباشرة، فقد انبثقت البيوتات التجارية لتمارس هذه المهمة في التوزيع والتصدير ومتابعة الدفع لقيمة المنتجات المشحونة للوكلاء وغيرهم مما يطلق عليه (أسواق المال Money Market) لتركيز دور الشركة الصانعة في التركيز على زيادة الإنتاج حتى يغطي التكاليف المباشرة وغير المباشرة وجزء منها التكاليف الافتراضية والبيوتات التجارية على التوزيع والبيع وتمويل التجارة البيعية والتسويقية.

إن التركيز الإستراتيجي على زيادة الإنتاجية وزيادة الكمية المباعة واقتصاديات الحجم والإنتاج المكثف له ما يبرره من عقلانية ورشد في هيكلية النظام البنكي. وكذلك عندما يقال: إن الشركات اليابانية لا تركز للوصول على أعلى حد من الربح؛ لأن جزءاً كبيراً من الأرباح قد تم خصمها واعتبارها تكلفة تتعلق في أقساط القرض وفوائده. وزيادة الإنتاجية ليست إستراتيجية منطلقة من ابتكار وإبداع بل من حاجة فرضتها الظروف والواقع البنيوي للشركات من حيث الوظيفة الدائمة والزيادة السنوية في الراتب. وليس أمام الشركات اليابانية إلا الاتجاه نحو زيادة الإنتاجية لأنها مصدر البقاء والاستمرارية والتي تعتبر الهاجس الرئيسي للإدارة والشعب الياباني.

المراجع:

Ohmae, Kenichi. The End of Nation State, the rise of Regional Economics - How new engines of prosperity are reshaping global markets. London, Harper Collings Pubblishers, 1995. pp. 63-65, 89-93

Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradictions and Transformations. Kondasha America, Inc. 1995. pp. 278-285

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanese Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 238-240

Akion Morita and Sony, Made in Japan, Penguin Book, New York, 1988. pp. 82-143.

خصائص الإستراتيجية الإدارية اليابانية

عند النظر إلى العلاقة القوية ما بين النتائج الاقتصادية اليابانية الباهرة المنبثقة عن الابتكار والاختراع لمنتجات عالية الجودة وكاسحة لأسواق العالم وتتمتع بحصة كبيرة في السوق العالمي، مع توسع وانتشار البيوتات التجارية لهذه الشركات العملاقة، فإن هذه المقدرة على النمو والتطور والحفاظ عليه خلال فترات طويلة من الزمن قبل الحرب العالمية الثانية وبعدها لا بد أن ترتبط بإدارة فاعلة وترابط وتنسيق مجتمعي واسع مؤدي للاستمرارية. وإذا كان لليابان مصادر عديدة للنجاح المرتبط بالتاريخ والجغرافيا والديموغرافيا، فإن أكثرها أثراً يعود إلى حكمة السياسات الحكومية في تعاضدها وتشجيعها وقدرتها على تحفيز ودفع قطاع الأعمال (الصناعة، التجارة، البنوك، الخدمات) على الكفاءة والإنتاجية. إن هذا الترابط ما بين الثقافة المؤثرة على السلوك الاقتصادي وأخلاقيات العمل الإيجابية وإيجابية السياسات الاقتصادية الحكومية مع خصائص الإدارة اليابانية مجتمعة أدت إلى الوصول إلى هذه القدرات الاقتصادية اليابانية لوصفها بالمعجزة في العصر الحديث. وحتى تترابط المساقات التي حاولت إيضاحها بكل سهولة ويسر للقارئ العربي عن الإدارة اليابانية من منهج جزئي تحليلي، فإن هذا المساق سيركز على هذه الخصائص من منهج كلي مختلف عن المساقات الجزئية السابقة.

وإذا كان هنالك مداخل عديدة لتحديد هذه الخصائص العامة فإنني سأحاول هنا التركيز على خصائص الإدارة المتعلقة بقطاع الأعمال، أو إدارة الأعمال على وجه الحدود. كما سيكون التركيز على مسببات نجاح وتميز الشركات اليابانية من منطلق قدرتها التنافسية العالمية واكتسابها حصة معقولة من السوق العالمي. ووصولاً لهذه الخصائص العامة المعقدة والمتشابكة، فإنني سأحاول تحليلها من عدة أبعاد

وهي:

أولاً: البيئة العامة لقطاع الأعمال.

ثانياً: خصائص الإستراتيجية الإدارية.

ثالثاً: الخصائص البنيوية والهيكلية.

ونعني بالبيئة العامة لقطاع الأعمال تلك العناصر والخصائص الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية التي تشكل إطاراً ونطاقاً عاماً تعمل الشركات والمصانع والبنوك من خلاله. أما الإستراتيجية فتعني لأغراضنا مجموعة الوسائل والسبل التي تجاهد الشركة من خلالها لتحقيق أهدافها وترتبط عضوياً مع السوق من خلال المنتجات والسلع والخدمات التي تقدمها للبيع للمستهلكين. أما الخصائص البنيوية فتعني بالأنظمة والقوانين والسياسات والإجراءات في إدارة القوى العاملة التي تعمل لتحقيق الإستراتيجية ويدخل في ضمنها السلوك التنظيمي ونظام التوظيف الدائم ووسائل المكافأة والعقاب وعلاقات العمل والقيادة والاتصال واتخاذ القرارات والتدريب.

أولاً: البيئة العامة لقطاع الأعمال (Business Enviornment)

كانت وجهة نظر آدم سميث أول المنظرين الاقتصاديين تقول (إن المصدر الرئيسي للتفاوت بين ثروات الأمم كان حكمة أو غباء السياسات الحكومية، وإن السلوك الاقتصادي للإنسان متى تحرر من قيود التخطيط السيئ. إن العديد من الاختلافات في الأداء بين الاقتصاديات يمكن في الحقيقة إرجاعها إلى الاختلافات في السياسات الحكومية). ويمكن إرجاع النجاح الاقتصادي في اليابان منذ الانفتاح عام ١٨٥٤ وحتى الآن إلى عوامل أساسية أهمها الانفتاح على الغرب وعصر

النهضة الميجية وحركة الإصلاح التصحيحية التي نفذها مكارثر بعد الحرب العالمية الثانية في تبني سياسات اقتصادية مشجعة ومحفزة لقطاع الأعمال. فقد تخلت اليابان عن العزلة عام ١٨٥٤ بعدما دخل الجنرال الأميركي بيري الموانئ اليابانية وانفتحت على التقنية الغربية حتى لا تفقد استقلالها في مواجهة الاستعمار الأوروبي ودخلت في منافسة معهم في احتلالها لبعض الدول الشرق آسيوية بما فيها جزء من الصين وهزيمتها لروسيا. وقد حدثت عملية مشابهة تقريباً في العهد العثماني وبعد حملة نابليون على مصر عام ١٧٩٨ والتي سببت صدمة كبيرة للمجتمع المصري وأدت إلى إصلاحات عديدة بقيادة محمد علي باشا الذي تحدى السلطة العثمانية وأصبح يسيطر على أجزاء كبيرة من البلاد العربية. إن دراسة التاريخ الياباني توصلت إلى نتيجة مؤداها أن المنافسة العسكرية كانت عاملاً لتوحيد الشعب الياباني في محاولته التوسعية الفاشية وكانت الهزيمة بعد الحرب العالمية الثانية مصدراً للاتجاه في المنافسة الاقتصادية والصناعية. وساهمت السياسات الحكومية في تكوين بيئة عامة سياسية وحكومية إيجابية في دفع وتحفيز قطاع الأعمال للكفاءة والإنتاجية والمنافسة العالمية. إن المنافسة في اليابان كلمة مفتاحية على كافة المستويات.

إن الاستقرار والنمو الاقتصادي الذي تشهده اليابان منذ آلاف السنوات مصدره الرئيسي الأول دون منازع بأنهم شعب متجانس ومطيع ويتقيد بالتعليمات وقابل للحكم النابع من هذا الشعب المتجانس. إذ لم يصلهم على مَرِّ التاريخ أي استعمار أجنبي وحتى الحرب العالمية الثانية. ومن مقولة آدم سميث ومن لحقه من المنظرين الاقتصاديين والإداريين في العالم فإنه لا مجال لدحض الافتراضية التي أكدتها البحوث بأن إيجابية البيروقراطية الحكومية هي المصدر الرئيسي للنمو

والتطوير الاقتصادي والإداري لأي بلد في العالم. وقد حققت اليابان الترابط والتعاضد ما بين البيروقراطية وقطاع الأعمال بشكل منقطع النظير بفضل التوجيهات أو الإرشادات الإدارية (Administration Guidance) الصادرة من الحكومة بفعل الطاعة للتعليمات الذي سبق ذكرها. ويعود تاريخ التوجيهات أو الإرشادات الإدارية إلى فضيحة السياسيين المسماة (Teijin Affairs) عام ١٩٣٤ عندما امتلكت الحكومة أسهماً باسم بنك اليابان عام ١٩٢٨ في شركة سوزوكي التي كانت تنافس متسوي وميتسوبيشي والتي انتهت بالانقلاب العسكري على البرلمان من العسكر والبيروقراطية ورجال الصناعة في ٢٦/ ٢/ ١٩٣٦ وتولى اللواء أوكادا مهام رئاسة الوزراء. وصدر عام ١٩٣٨ قانون التعبئة الوطني (National Mobilization Law) والذي كان ولا زال نبراسه فيما أطلق عليه عام ١٩٤١ (التوجيهات الإدارية للتعاون الصناعي) والذي كان يهدف إلى:

أولاً : التنميط والتأطير وتوحيد المواصفات والمقاييس (Standarization) بما أطلق عليه حتى عصرنا الحاضر (Japanese International Standard).

ثانياً : الإنتاج الكثيف لتنظيم كفاءة الحرب (Mass Production).

ثالثاً : مركزية المعلومات في طوكيو لتأكيد رقابة الحكومة في تحديد مهام الحرب.

لا شك أن حملة بيري عام ١٨٥٣ أطلقت شرارة الانفتاح والابتعاد عن العزلة والاتجاه نحو أوروبا ومحاولة هضم واستيعاب ونقل النظريات والممارسات الغربية في النهضة الصناعية. وقد حققت اليابان ما بين عام ١٨٦٨ وحتى عام ١٩٤١ ببدء صدور التوجيهات الإدارية الحكومية منحنى تعلم لنظرية الإدارة العلمية التي كانت في أوج ظهورها والتي ركزت على الكفاءة والإنتاجية والتنميط لخطوات

سير العمل والحركة والوقت. وكان قانون التعبئة العامة وميكانيكيته في التوجيهات الإدارية أساساً للابتكار والإبداع الياباني في قيادة السياسات والمواصفات والمقاييس والمعايير التنميطية (Standarization) للصناعة والتعليم وتساعد الرقابة الحكومية على تحقيق التعبئة العامة للحرب آنذاك. وساهمت التوجيهات الإدارية من الحكومة في محاباتها نحو الصناعيين في صياغة قواعد رقابية تحقق هذا التشجيع لأنه من خلال الشركة الصانعة ونجاحها يتحقق نجاح البيروقراطية في تحقيق أهدافها. وكانت ولا زالت فلسفة الحكومة تركز على أن إفلاس المصنع يعتبر مشكلة تتحمل مسؤوليتها في النهاية الحكومة، ومن الضروري والمحتم الاتجاه نحو هذه المحاباة للمصانع في هذه التوجيهات حتى يتحقق لها النجاح. وركزت الحكومة بالتوجيهات أو الإرشادات الإدارية على التنميط والإنتاج الكثيف ومركزة المعلومات في طوكيو لتحقيق رقابتها على هذه المصانع وصولاً إلى انعدام الإنتاج الفائض (Surplus) والقضاء على العادم والرقابة على الاستيراد لتشجيع الصناعات المحلية.

وقد استمرت التوجيهات أو الإرشادات الإدارية الحكومية المنبثقة عن قانون التعبئة العامة الحربية بعد الحرب العالمية الثانية، وكان مما أثار العجب لدى الحاكم العسكري الأمريكي مكارثر آنذاك بعد احتلال اليابان عام ١٩٤٥ أن إعادة سلطة الأمبراطور لم تلق أي مقاومة مطلقاً من الشعب الياباني مما يؤكد أن اليابان ليس لها هدف وطني واضح إلا الإستراتيجية الحضارية للأمبراطور كقيمة أساسية وعرف لا يمكن إغفاله. ولهذا فإن استمرارية التوجيهات أو الإرشادات الإدارية التي ابتدأت عام ١٩٤١ أخذت منهجاً جديداً بعد الاحتلال الأمريكي في جنوحها السلمي للإنتاج المكثف وتصدير الفائض لدول العالم بالإضافة إلى التنميط ومركزية المعلومات. كما يرى عدد من الكتاب اليابانيين ممن عملوا في وزارة

التجارة الدولية (MITI) إن هذه التوجيهات أصبحت تشكل القيادة والتنظيم الرئيسي للشركات اليابانية. ويرى البعض الآخر أن تأثير البيروقراطية وسلطتها الاستبدادية في توجيه القطاع الصناعي في منع النشاطات التي لا يوجد لها أنظمة وقوانين خاصة نابع من القوة القيادية للبيروقراطية كجزء من حضارة اليابان في الطاعة والولاء التي لا زالت جزءاً من القيم والأعراف اليابانية.

ويشعر اليابانيون أن هذه التوجيهات أو الإرشادات الإدارية تمثل الأغلبية ويتقيد الجميع بقبولها وتنفيذها ؛لأنها نابعة من شعب متجانس لا يشوبه التعصب أو البغضاء. والسبب الرئيسي لهذا القبول والرضوخ التام للتوجيهات الإدارية نابع من أن اليابان لم يدخلها أي محتل أجنبي منذ آلاف السنين وحتى مجيء الاحتلال الأمريكي عام ١٩٤٥. ومع اضمحلال وانعدام قوة العسكرة بعد الحرب العالمية الثانية وانخفاض نسبة الضرائب ازداد قبول السلطة البيروقراطية كونها نابعة من مجتمع متجانس يفترض فيه خدمة موظفي البيروقراطية لمتطلبات الشعب. وتتحقق أهمية هذه التوجيهات الإدارية في قدرتها على حماية إنتاج الشركات الصانعة في القضاء على العادم والفائض من خلال التنميط أولاً ومن خلال المقاييس العالية للإنتاج المكثف والمرتبط جميعه بحماية الصناعات المحلية.

ابتدء التماسك التنظيمي يعطي ثماره في حركة التصحيح الأمريكية بعد هزيمة الحرب وخلال الاحتلال الأمريكي في تمزيق الاحتكار للزيباتسو (العوائل المحظوظة) الذي عزز هذا التماسك في تحديد هوية الإدارة العليا والأهداف العامة للشركة وفوق ذلك كله في الفصل ما بين امتلاك الشركة وإدارتها والرقابة عليها. إلغاء الاحتكار دون شك كوّن طبقة المديرين المحترفين الذين أصبحوا أعضاء في مجلس الإدارات للشركات وساهم مساهمة فاعلة في تحقيق النمو والتطور الذي

نحن بصدده. فقد أصبحت اليابان ذات اقتصاد رأسمالي بدون رأسماليين بتوفر (٧٧١٠) وظيفة إدارة عليا فقط عام ١٩٤٩ بتخلي أعضاء الزيباتسو عن الإدارة وعضوية مجلس الإدارة. هذه الفرصة لجيل جديد من العاملين في الإدارة الوسطى من الشركة لإدارتها أعطى زخماً لا يمكن تجاهله في الحافز والدافع لهؤلاء كعينة أولية في العمل الجاد لبناء الصناعات المنافسة.

ومع التماسك التنظيمي بعد الحرب العالمية الثانية وظهور طبقة المديرين اتجهت اليابان السلمية إلى الترابطية والاعتمادية لتحقيق المصالح المتبادلة ما بين المساهم والعامل والمورد والمستهلك في اصطلاحهم (Stakeholder) بدلاً من المساهمين أو المالكين (Shareholder)، وأصبح العرف السائد بعد حل الاحتكار وتغيير مصدر القوة والتأثير إلى الإدارة العليا للبنك الممول من نواحي تفصيلية ومن وزارة التجارة والصناعة الدولية (MITI) بفعل التوجيهات أو الإرشادات الإدارية من منظور كلي. وأصبح الاتجاه بناء على ذلك طويل الأمد، إذ إن الإدارة العليا الممثلة لمجلس المديرين تنظر للنشاط والمردود من منظار الأفق الواسع والطويل الأمد، وليس للحصول على أعلى حد من الربح للمساهمين، لأن المساهمين لا يشكلون إلا جزءاً بسيطاً من الهدف الذي يعملون لتحقيقه لصالح (Stakeholders) وهم الموظفون والعمال والإدارة العليا والمستهلكون والموردون والموزعون والبنك الممول إلى جانب المساهمين. لا تسعى الشركات اليابانية للربح في المدى القصير بل لتحقيق البقاء والاستمرارية على المدى الطويل. ولا يمكن لمجموعة أن تحقق أغراضها على حساب الأخرى، ولا يمكن إغفال أي مجموعة في حالات الإفلاس أو الأزمات. والعلاقة الوثيقة للبنك الممول في اليابان مع الشركة فريدة من نوعها في العالم إذ تعتبر علاقة تكامل بمنح قرض طويل الأجل وخدمات مالية

واستشارات هذا إلى جانب ضمان البنك للشركة بالاستمرار في حالة الخسارة والإفلاس. ونظام كيريتسو (Keiretsu) في الاتحاد والمشاركة كذلك يؤكد التكامل وديمومة ترابط المصالح. فالمساهمون يتلقون أرباحاً ثابتة على أسهمهم ويتم كذلك منحهم أسهماً جديدة بالقيمة الأسمية في حالة الاكتتاب الإضافي تعزيزاً لولائهم وتفانيهم مع الشركة. إن هذا كله يعكس الراحة النفسية لمجلس المديرين والعضو المنتدب للشركة بأنه لا ضغوط عليهم للحصول على الربح في الأجل القصير ولا ضرورة لاهتمامهم بصعود قيمة السهم السوقية. وبهذا يركزون على أهدافهم طويلة الأجل في الحصول على الحصة السوقية والنمو. ولهذا السبب نلاحظ بوضوح القدرة التنافسية للشركات اليابانية أمام غيرها التي تركز على الربح القصير الأجل. فالحصول على حصة من السوق والنمو المضطرد يعتبر أكبر وأنبل الأهداف للشركات والإدارة اليابانية من نهج إستراتيجي طويل الأمد. فالشركات تفضل النمو عن الأرباح وخاصة بعد حل الزيباتسو وانفصال رأس المال عن الإدارة أو كما يسمون اليابان بأنها دولة ذات اقتصاد رأسمالي بدون رأسماليين. وإلقاء نظرة على الجدول التالي تتضح أهداف الشركات اليابانية مقارنة بالأمريكية على سبيل المثال:

	أمريكا	اليابان
العائد على الاستثمار	٢٫٤٣	١٫٢٤
ازدياد قيمة السهم في السوق	١٫١٤	٠٫٠٢
الزيادة في حصة السوق	٫٧٣	١٫٤٣
نسبة زيادة المنتجات الجديدة	٫٢١	١٫٠٦

كما أن المستهلك الياباني كما يسميه البروفسور رتشي (Richie) الأستاذ بجامعة كولومبيا المختص بالأدب الياباني يطلق على الحضارة اليابانية تعبير (حضارة المستهلك)، إذ إنه لمن الغرائب أن يطلق أستاذ أمريكي من معقل نظرية التسويق هذا التعبير على اليابان. إن مصادر المنافسة اليابانية مع أننا أوضحنا علاقتها بالتاريخ والجغرافيا والتضحية بالعمل من أجل البقاء، فإن دور الفرد الياباني وسلوكه الاستهلاكي ضرورة لتعزيز الحس والمسلك التنافسي الذي تسعى الشركات لتحقيقه من أجل تحقيق حاجات ورغبات المستهلك المحلي. هذا المستهلك المحلي هو الذي بذر وزرع وجذر المسلك التنافسي للشركات في اليابان من أجل نوعية عالية الجودة للسلعة. هذا المستهلك يصعب على الشركة المنتجة إرضاءه حيث إنه شديد التدقيق في التفاصيل والتوافه ويتفحص كل مشترياته وفي البحث عن أي تقصير أو نواقص قد تكون مقبولة في دول العالم الأخرى، ولهذا كله ظهرت النظرية اليابانية كيزن وتركيزها على إرضاء المستهلك. ولتحقيق رضاء المستهلك، فإن السيارة الألمانية بي أم دبليو (BMW) يتم إعادة تفكيك وتركيب السيارة بعد وصولها مستوردة وتركيب أي إضافة محققة للهدف في النوعية المتميزة. وينطبق هذا على كافة المستوردات وخير مثال ما حققته الساعات اليابانية ـ السويسرية المشتركة سيكو(SEIKO) بدخولها السوق اليابانية بعد تعديل النوعية مما أعطاها سمعة عالمية. وتتجه الشركات العالمية الغربية والكورية إلى الوصول للمستهلك الياباني وإرضائه بالنوعية المتميزة من أجل إيجاد قدم لها في المنافسة العالمية. إن إرضاء حاجات ورغبات المستهلك الياباني كانت ولا زالت مصدراً أساسياً لتحسين النوعية والتي أوصلت المنتج الياباني ليكون منافساً عالمياً للمنتجات الأخرى.

ثانياً : الإستراتيجية (STRATEGY).

استطاع اليابانيون بحكم العمل الجاد والإخلاص والتفاني والرغبة في البقاء على تفهم واستخدام النظريات الإستراتيجية لقطاع الأعمال والتي ظهرت في الغرب بشكل واضح وملموس في قراءة الكتابات اليابانية والتطبيق العملي. فكتابات كينيشي أوماي (Keniechi Ohmae) الذي وصلت مبيعات كتابه (The mind of the strategist) لأعلى مبيعات تمت حتى الآن في العالم تعكس هذا الاستيعاب. وفي العمل التطبيقي نجدهم ينفذون إستراتيجية التكامل الأفقي في معظم أعمالهم الدولية، إذ إن نظرية بورتر للتكامل الأفقي تعني (ائتلاف وجمع تقنيات مختلفة ومتميزة من حيث الإنتاج والتوزيع والبيع ضمن الشركة الواحدة). هذا التكامل الأفقي ذو شقين أحدهما أمامي والآخر خلفي. فالأمامي يركز على إيجاد المصنع مثلاً قريباً من المستهلك، والخلفي في إيجاد المصنع قريبا من المواد الخام. وقد اتجه اليابانيون نحو التكامل الأمامي والخلفي للتقليل من تكلفة المواد الخام واستقرار تواجدها. وقد اتجهت شركات صناعة الحديد والصلب إلى القضاء على عائقهم الكبير في عدم توفر الخامات بأرضهم والتكلفة العالية لشحن الخام باستيرادها من الخارج وذلك بشرائهم لعدد من شركات الحديد في أستراليا وتحقق لهم التكلفة الأقل للخام واستقرار العرض للمواد الخام، كما تم بناء المصانع على الشواطئ للتقليل من كلفة شحن الخام من الموانئ. كما قامت شركات هوندا وكانون بعمليات مشابهة بصناعة الأجزاء خارج اليابان مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة وضمان النوعية بهذه الشركة لحصولهم على مصدر القوة والتأثير لاستقرار وصول المادة الخام بنوعية مطلوبة وصناعة الأجزاء حسب التنميط الياباني.

إن عملية التشديد والتأكيد على تحقيق حاجات ورغبات المستهلك والسوق أدت وتؤدي إلى ازدياد مقدرتهم في سرعة تحديد الفرص في السوق وقدرتهم الوقتية كذلك على تحديد حجم وأثر المنافسة. هذا النشاط في المبادأة بدلاً من الاسترخاء في إحداث وابتكار منتجات جديدة تقنية مثل الساعة الرقمية وال (Quartz) في الساعات أمثلة حية كما قدموا هذه التقنية عام ١٩٦٤ في الساعات مما أثر بشكل كبير على صناعة الساعات السويسرية. وما قدموه كذلك في صناعة الكاميرات لمنافسة الصناعة الألمانية خير دليل على السرعة في ابتكار تقنيات تلبي حاجات ورغبات المستهلك. كما أن القدرة التسويقية اليابانية في الترابط ما بين الشركة المنتجة ووكيلها وموزعها والمستهلك في تركيزهم على آراء وملاحظات الموزع في مرحلة الابتكار للسلعة الجديد. وتجربة تويوتا في منافسة الفولكسواجن ورينو في أمريكا منذ عام ١٩٥٧ أثبتت توجه الشركات اليابانية إلى الاستمرارية في تحسين المنتجات حتى حققت المنافسة.

فالإستراتيجية التسويقية اليابانية المرتبطة في تحقيق رغبات جميع فئات المستهلكين في إنتاج السلع وأشكال وأحجام محققة لهذه الغاية. فالمنافسة اليابانية الداخلية تعتبر بحجمها وكثرة المنتجين لنفس السلعة أكثر من جميع الدول الأوروبية والأمريكية مجتمعة. فاليابان لديها إحدى عشرة شركة منتجة للسيارات مقارنة بثلاث شركات أمريكية فقط. وتركيزهم على حصة في أي سوق وأهدافهم طويلة الأمد مع التركيز الشديد على النوعية المرتبطة بالسعر المعقول وفي الأسعار التخفيضية لغزو السوق والاحتفاظ بالحصة مع اقتصاديات الحجم. ويلاحظ ذلك في الترابط ما بين الشركة المنتجة ووكيل التوزيع إذ يعتبرونه (Stakeholder) معهم ويقدمون له كافة الخدمات الضرورية لتحقيق الإستراتيجية التسويقية من تدريب ودعاية وإعلان وهامش ربحي جيد أكبر من ربح الشركة المنتجة.

ويبقى قبل ذلك الإستراتيجية الإنتاجية في نظام (TPM وTQM وQC) أو الإدارة الوقائيـة للمكائن والمعدات ومجموعات العمل وإدارة النوعيـة الشاملة في استخدام المكائن والمعدات التقنية في إنتاجية المكائن الحديثة، إذ إن المصانع اليابانية تعتبر من أكثر المصانع إهلاكاً (Depreciation) لمعداتها في العالم والمبادأة في تحديث المعدات التقنية التي يتم إنتاجها محلياً من الشركة نفسها للوصول إلى المنافسة وحصة السوق. حتى إن كثيراً من الشركات تمنع أي أجنبي من دخول أرض المصنع حتى لا تتسرب التقنية الخاصة بمكائنهم إلى الشركات المنافسة. كما أن العاملين غير المتخصصين في ماكينة محددة وانتقالهم للعمل على معظم المكائن والمعدات ضمن فلسفة مجموعات العمل وحتى لا تبقى بعض المكائن دون تشغيل في الأوقات الحرجة. ويساهم نظام كيزن و (في الوقت المحدد) في تقليل المخزون من السلع المنتجة وكذلك في التقليل من المواد الخام والمشتريات مما له أثر كبير على إستراتيجية الإنتاج مما يقلل تكاليف السلعة وتكاليف التشغيل. أضف إلى ذلك الصرف السخي على البحوث التطويرية في اختراع وابتكار منتجات جديدة إذ إن معظم العاملين والمهندسين والباحثين في هذا النشاط ليسوا متخصصين بالتحديد كغيرهم بدول العالم، بل سبق لهم العمل في الإنتاج والبيع والتسويق قبل وصولهم إلى نشاط البحث والتطوير. وتركز على سبيل المثال شركة (Matsushita) الكهربائية على أن يكون جهاز البحث والتطوير المتخصص فقط ٢٠٪ والباقي ممن كانوا في الإنتاج والتسويق والبيع.

ثالثاً : العناصر والخصائص البنيوية والهيكلية (Structure).

إن السمات القيادية اليابانية تعكسها الثقافة والحضارة اليابانية في السلطة الأبوية بدايةً، وتؤكدها القبول من المرؤوسين للقائد أو الرئيس إذ إن الترقية

للوظائف الإشرافية والإدارة المتوسطة والإدارة العليا تتم ضمن عملية الجماعية في الاستشارة للمرؤوسين في مدى قبولهم للقائد. فالترقية مبنية على الأقدمية والخبرة الطويلة في جميع النشاطات، كما أن من خصائص تقويم المدراء والقادة بقدرتهم على تدريب وتطوير مرؤوسيهم في المبادأة والعمل الجماعي وصناعة القرارات الجماعية والإجماعية. فالاتصالات الميسرة يعززها جماعات العمل في الجماعية وكذلك الإجماع على صناعة واتخاذ القرار ونظام الرنجي. إن كمية المعلومات التي تنتقل بين العاملين والمشرفين والإدارة كبيرة في ظل هذه الفلسفات اليابانية في الرنجي والجماعية والإجماع. كما أن انتقال الموظف والعامل بين جميع النشاطات له أثر كبير على العلاقات غير الرسمية في الصداقة والزمالة بعد انتهاء الدوام بما يحدد السمة الاتصالية في الثقة والتعاون. كما أن المساواة بين الجميع من قادة ومديرين وعاملين أدت إلى التماسك الداخلي للشعب الياباني، إذ إن الشركات اليابانية تحاول جاهدة التقليل من فكرة المنزلة الرفيعة المرتبطة بالوظيفة والمكتب، وقد اتضح ذلك في مساق الحياة الوظيفية بشكل مسهب. كما أن الوظيفة الدائمة والتقويم الطويل الأمد خاصية مجتمعة ابتدأت تتأطر خلال الحركة التصحيحية من الجنرال مكارثر خلال احتلال اليابان، إلا أنها نجحت في زرع وتجذير الإخلاص والتفاني بالعمل على خلاف ما كانت قد صممت له آنذاك في بناء الأمن والاستقرار والقضاء على العسكرة الفاشية والكساد والجوع والفاقة التي جابهت اليابان بعد الهزيمة في الحرب العالمية الثانية. إن الأفق والبصيرة الطويلة الأجل تجعل إمكانية التقويم الطويل الأجل كذلك ممكنة ضمن مفهوم الوظيفة الدائمة، وقد اتضح بشكل مسهب آثار السلوك الفردي والسلوك التنظيمي لهذه الخاصية على أرض الواقع في الولاء والانتماء والإخلاص والتفاني.

المراجع:

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanese Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 11-17, 36-46, 164-166, 211-216, 226-229

د. إبراهيم عبدالله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، الرياض، مطابع الشمس ١٩٩٣. الفصل الخامس عشر (نظرية الإستراتيجية) ص ٤٨٧-٥٣٢.

د. إبراهيم عبدالله المنيف، إستراتيجية تطوير قطاع الأعمال العربي، الرياض، دارالعلوم، ١٩٩٢، ص ١٣١-١٦٠.

إستراتيجية انتقال وتطوير التقنية

رافق أسلوب نقل وتطويع التقنية مسيرة الحياة البشرية، وساهم في تصعيدها وزيادة وتيرتها انتقال الإنسان إلى الزراعة والصناعة من خلال اكتشاف المعادن التي كان لها الأثر الهائل في تسريع دورة تطور المجتمع البشري الذي بدأ سلسلة غير متناهية من استخدام التقنية وتبادلها ما زالت مستمرة حتى عصرنا الحاضر. إن الاستمرار المنطقي لحركة التاريخ يؤكد أن ظاهرة انتقال واستيعاب التقنية رافقت المجتمع البشري لتبادل الخبرات والتقنيات وتطويعها لخدمة مصالحه وتطوره. ان الارتباط المصيري بين مفردتي «الحضارة والتقنية» أصبح المعادلة المنطقية الوحيدة التي عليها ومنها انطلق التاريخ الإنساني، حيث إن امتلاك التقنية تم اعتباره أساساً للقدرة التحكمية بمسيرة التاريخ في العصر الحديث.

ولا شك أن الابتكارات والاختراعات العلمية التي ابتدأت في القرن الثامن عشر في بريطانيا بهرت العالم أجمع وأكدت قدرتها على التحكم في مسيرة العالم آنذاك. ولا شك أن بريطانيا لاحظت ضرورة تنظيم ورقابة التقنية في مستعمراتها إذ وضعت شروطاً قاسية عندما أصدرت اللائحة الخاصة بمنع المستعمرات البريطانية من تصنيع الصوف عام ١٦٩٩ والقوانين المتتابعة للأعوام ١٧٣٠ و١٧٤٩ و١٧٨٥ بمنع تصدير هذه المستعمرات لبعض الصناعات إلى بريطانيا والدول الأخرى ومنع تسرب أي معلومات عن صناعة النسيج، كما أصدرت عام ١٧٢٣ نظاماً خاصاً بمنع هجرة العمالة الفنية إلى المستعمرات وحظر إقامتهم خارج بريطانيا لأكثر من ستة أشهر. إن محاولات بريطانيا حماية انتقال التقنية إلى أمريكا بالذات، إحدى مستعمراتها آنذاك، كانت كما يؤكد ذلك عدد من المؤرخين، سبباً رئيسياً للثورة الأمريكية والحصول على الاستقلال عن بريطانيا عام ١٧٧٦. فاستمرار التاريخ

يدل على أن انتقال التقنية من بلد لآخر ظاهرة قديمة تتجلى فيها علاقة غير متكافئة بين مالك التقنية ومستوردها. كما أن استقراء التطور العالمي لانتقال التقنية يؤكد أن تطويع التقنية عملية إستراتيجية هادفة ومنظمة ومخططة بوعي وإدراك مجتمعي لما تحققه التقنية من أثر اقتصادي واجتماعي وسياسي.

لقد شهد منتصف القرن الثامن عشر بدايات النهضة الصناعية في أوروبا بعدد من الاختراعات العلمية ما بين عام ١٧٧٦ و ١٨٩٨ مثل اختراع الآلة البخارية والقارب والقطار البخاري والدينمو وآلة مورس واكتشاف أديسون للمصباح الكهربائي وصناعة السيارات والسفن الحربية والطائرات. وما يهمنا هنا أن بذور النمو والتطور للدراسات الاقتصادية بظهور نظرية آدم سميث عام ١٧٧٦ وكذلك نظرية مالثوس وريكاردو وجيمس مل وكارل ماركس مما ساهم في بدء التخطيط الاقتصادي عن طريق نقل التقنية الصناعية الذي تسارع بشكل متنامي وخاصة في أمريكا بعد استقلالها وهجرة الأيدي العاملة الفنية والعلماء إليها. ومع كبح جماح نقل التقنية البريطانية، تمكن (سليتر) عراب الصناعة الأمريكية الهرب من بريطانيا إلى أمريكا دون أن يتمكن من حمل أي أوراق أو خرائط أو مخططات ومع ذلك تمكن من اختراع آلة النسيج وحلج القطن المشهورة عام ١٧٩٠. ومن ذلك نستنتج أن الفترة الأولى للنهضة الصناعية مع معيقاتها البريطانية ساهمت في هجرة عدد كبير من الأيدي الماهرة والعلماء إلى أمريكا. ومع الازدياد الهائل في الاختراعات وقيام الحرب العالمية الأولى وما تنامى قبل الحرب العالمية الثانية من تقنيات متقدمة في الصناعات، مما أدى لبزوغ القوة التقنية الأمريكية التي ساهمت بعد هزيمة المانيا واليابان بشكل خاص إلى الانفتاح الكبير على نقل التقنية التي نحن بصددها وبالأخص إلى اليابان.

ويتضح مما سبق أن التطور التقني أخذ فترة طويلة من الزمن وصولاً إلى ظهور الآلة البخارية والتي تسارعت بشكل كبير بنمو الاختراعات والابتكارات المتتالية، وأكثر ما ساهم في الانفتاح التقني في ازدياد حركة تنقل الإنسان من منطقة إلى أخرى بظهور المواصلات السريعة (السيارة، القطار، الطائرة) بالإضافة إلى انتهاء الحرب العالمية الثانية والهزيمة لألمانيا واليابان. وقد ساهمت أمريكا بشكل كبير في برامج المعونات خلال فترة الاحتلال الأوروبي والياباني بسن مشاريع مثل مشروع مارشال لأوروبا ودودج لليابان مما ساهم في ازدياد وتيرة نقل التقنية. كما ساهم بشكل فاعل ظهور الشركات المتعددة الجنسية في نقل التقنية عن طريق استثمارات هذه الشركات المباشرة في دول خارج دولة المقر مع ما رافقها من شركات مختلطة وبيع التراخيص التي سنأتي إلى بعض إجراءاته في الإستراتيجية اليابانية وخاصة لما بعد هزيمة الحرب العالمية الثانية والاحتلال الأمريكي وحتى عصرنا الحاضر.

لم نعد بحاجة إلى تأكيد الحقيقة الثابتة بأن التقنية هي الوسيلة الرئيسية المحققة للتنمية والتطور الاقتصادي. وقد تبين لنا مما تقدم بأن انتقال التقنية ظاهرة حتمية تصطدم بعقبات أساسية في نوازع مالكها في كبح تزويدها ومحاولة تحكمه في اقتنائها واستمرارية استفادته منها. وأكثر ما يعيق تحقيق النقل الفاعل للتقنية استعداد المنقولة إليه وقدرته على استيعابها وهضمها واستخدامها وتطويعها وتطويرها وصولاً إلى ابتكار لاحق لتقنيات محلية. وما دمنا نسعى إلى معرفة الإستراتيجية الفاعلة لنقل التقنية وربط العلاقة ما بين مالك التقنية ومشتريها، فإن أهم عنصر للمتلقي ويمثل الرافد الأساسي لاستعداده وقدرته على استيعابها في قدرة القوى العاملة المحلية المتلقية من معرفة ومهارات وسلوك. إن القدرة الفكرية

والإبداعية للقوى البشرية والقوى العاملة المتلقية للتقنية والمرتبطة بالإستراتيجية تشكل حجر الأساس لتكوين وتأسيس الاستعداد لتبني التقنية والقدرة على استخدامها وتطويرها بشكل يكفل مردوداً رأسمالياً واستثمارياً متوازناً ومستمراً على المدى الطويل. فالإنسان كرأسمال أولي في عملية الاستعداد، لا بد وأن يكون مزوداً بالمعرفة العلمية التجريدية التي تؤهله لفهم وتفسير النتائج والظواهر وترجمتها العلمية التجريدية التي تؤهله لفهم وتفسير النتائج والظواهر وترجمتها إلى مهارات فنية وإبداعية. فالاستعداد هو نواة التأسيس لعملية الانتقالية للتقنية المعززة بالإرادة والإدارة، والتي نتج عنها تحديث للعلم التجريدي وأسلوب تعليمه واستيعابه لما يخدم المجتمع في تطبيقه العملي، وفي آثاره الإيجابية في تغيير طريقة التفكير المجتمعي.

لقد ظهرت الاكتشافات العلمية في القرون الماضية نتيجة جهود خاصة بدافع وحافز فردي، ودون مساعدة أو دعم مادي من مؤسسات علمية أو مصالح تجارية كما هي الآن. ونتيجة الازدياد الهائل في عدد السكان، وازدياد الطلب ومحاولة إشباعه، فقد ازدادت الحاجة إلى الابتكارات العملية لتقليل تكاليف الإنتاج. ولهذا، فإن الكثيرين يعتبرون أن فلسفة الإدارة العلمية التي ظهرت قبل سبعة عقود تقريباً كانت نقطة تحول تاريخية عالمية في الإبداع والاختراع والابتكار لمصادر وأدوات جديدة ساعدت بشكل ملموس على تنمية مستوى الرفاهية للإنسان. ومن هذا المنطلق، يرون أن بروز الشركات المساهمة والمؤسسات الصناعية الضخمة ساهم في انتقال عملية الاكتشافات والاختراعات والابتكارات، من المجهود الفردي إلى هذه الشركات التي تولته بدعم مادي ومعنوي بإحداث إدارات البحوث والتطوير. ومن هنا نجد أن عملية التأسيس أصبحت أسهل بكثير من ذي قبل،

نتيجة انتقالها من المجهود الفردي إلى الجهد المؤسسي. وبذلك، فإن توافر الإرادة والإدارة للمنقولة إليه لا يجابه بصعوبات تعاملية مع الفرد المخترع، بل مع المؤسسة المالكة للتقنية، وهي الشركات المتعددة الجنسية التي ترغب في نشرها في ظل ظروف بيئية محفزة لدى طرف المنقول إليه إذا ما رأت أن المردود الاقتصادي محقق لأهدافها.

إن استقراء التاريخ يدل على أن انتقال التقنية أو (التكنولوجيا) من بلد لآخر هو ظاهرة قديمة تتجلى فيها علاقة غير متكافئة ما بين المصدر والمستورد، وتعتبر عملية مستمرة في الماضي والحاضر من حيث التطور والتقدم. وبدون أدنى شك، فإن الدول المالكة للتكنولوجيا تحبذ وتفضل استمرار استحواذها عليها وبقاء الدول الأخرى مجرد مستوردة لمنتجاتها. ولا أغالي كذلك بأن العلاقة بين المصدر والمستورد للتكنولوجيا شبيهة بالعلاقة بين الذئب والحمل. فالذئب لا يرى في الحمل إلا أنه فريسة، وعلى قدر يقظة الحمل وحمايته لنفسه تتحدد فرصته في النجاة. ومن هذا المنطلق، فإن دراستنا للتجربة اليابانية في الاستحواذ على التقنية من منظور إستراتيجي فقط ستأخذ منهجاً لإلقاء الضوء على الترتيبات والإجراءات الإستراتيجية التي حققها اليابان في نقل التقنية الغربية.

كان من السهل على البعض القول بأن التقدم الاقتصادي الياباني الملحوظ سببه الرئيسي الزيادة المتزنة والمستمرة في الإنتاجية والتي ارتبطت بالاستعارة والنقل للتقنية الأمريكية بعد هزيمتهم بالحرب العالمية الثانية والاحتلال الأمريكي الذي كان معطاءً لأقصى الحدود. ويضيف البعض الآخر بأن العزلة التاريخية الطويلة عن العالم والرغبة الجامحة باللحاق بالغرب كانت سبباً في التحفيز لما وصلت إليه اليابان من تقدم تقني. إلا أنه من التبسيط الوقوف عند هذا الحد من التعليل

للمعادلة المعروفة بالمدخلات والمخرجات فقط دون الولوج بالإبداعات الإستراتيجية للترابط ما بين الحكومة ورجال الأعمال وصولاً إلى معرفة إجرائية للابتكار في الاستحواذ على التقنية واستيعابها واستخدامها ومن ثم الإتيان بتقنيات يابانية محلية ساهمت في اعتبارها في العصر الحديث لأن تكون من أميز التقنيات العالمية المتقدمة. إنه لمن الإنصاف أن نبحث في كيفية الاستحواذ على التقنية الغربية وهضمها واستيعابها من منهج إستراتيجي ونهج مرتبط بالثوابت والمتغيرات الأساسية للمجتمع الياباني وصولاً إلى الاستفادة في كيفية بناء منهج ونهج عربي في انتقال التقنية.

يرى شومبيتر، المنظر الاقتصادي والأب الروحي للتنمية الاقتصادية، في تحليله للتجربة اليابانية أن الاقتصاد الرأسمالي يتصف بالاستمرارية ودون أي انقطاع في التحديث الذاتي من مؤسساته التي تقتحم الأساليب الجديدة في الإنتاج، أو التي تغتنم الفرصة التجارية في الهيكلية الصناعية المستحدثة وفي أسرع وقت ممكن. ويرى أن التجربة اليابانية قد تأثرت باستيعاب التغيرات التقنية بأسلوب مشابه لسرب الجراد أو النحل من قبل رجال الأعمال اليابانيين وأدى إلى ميكانيكية بطفرة اقتصادية وتعديلات هيكلية لفترة ممتدة بفعل هزيمة الحرب والاحتلال الأمريكي وضخ المعونات والتعاطف الأمريكي. ويرى كذلك أن الإبداع والابتكار الياباني المستمر يعتبر المحرك الرئيسي لاتجاه طويل الأمد في التنمية الاقتصادية لا سيما إذا كان مشحوناً بالاستثمارات المالية الممتدة والمعززة بالقروض العالية الميسرة من البنوك اليابانية والمرافقة لهذه الطفرة، التي انغمرت بسرب كبير من رجال الأعمال اليابانيين شديدي التوق لهضم واستيعاب التقنية الغربية. وبما أن الثغرة التقنية كانت كبيرة بينهم والغرب، تعززت بقدرة وإرادة ممتدة لفترة زمنية طويلة

أدت إلى استمرارية القابلية والتنشيط الصناعي، دون استرخاء، مع الازدياد المضطرد لسوق رأس المال البنكي. ولا يمكن بالطبع تحقيق التطور التقني والاقتصادي مدار البحث دون توفر القابلية لبيع التقنية الغربية من الشركات المتعددة الجنسية بفعل نظرية التجارة الخارجية المسماة نظرية الدورة الزمنية لحياة المنتج (Product Life Cycle) التي ساهمت في دفع وتحفيز هذه الشركات الغربية على بيع تراخيص التقنية وبراءات الاختراع لليابان؛ لأن الصناعة أو المنتج قد تم إشباع رغبات السوق المحلي الأمريكي من ذلك المنتج، ووصلت الشركة الغربية إلى ابتكار لسلعة جديدة. ولم يكن فقط لإرادة رجال الأعمال اليابانيين من جانب وتوفير التقنية الأمريكية من جانب آخر كل المسببات لنجاح نموذج شومبيتر، بل تعززت كما سبق إيضاحه في المساقات السابقة بإبداعهم للإنتاج المكثف المتزامن مع الاستهلاك المحلي المكثف الذي كان ولا يزال اليابانيون كشعب يتوقون الوصول إليه في تقليدهم ليصلوا إلى المستوى الاستهلاكي الغربي والذي فتح أسواقاً محلية كبيرة لمنتجات من التقنية الغربية ذات الأسماء اللامعة (Brand Name) وترافق كذلك دون شك مع (سوق المال) الذي يسميه شومبيتر المركز الرئيسي للنظام الرأسمالي بما قدمته البنوك اليابانية من قروض ميسرة تصل إلى ٨٠٪ من حقوق المساهمين أتينا إلى إيضاحها في المساقات السابقة.

تعود التجربة اليابانية للاستحواذ على التقنية تاريخياً إلى آلاف السنين لنجاحهم في صهر ولحام النحاس عام ٧٤٧ لتمثال بوذا الذي فاق مثيله بالهند آنذاك. ونجحت بالتجربة الثانية عام ١٥٤٣ في استيراد البندقية الحربية البرتغالية ومن ثم صناعتها بعد اثني عشر عاماً وفي عام ١٥٦٥. ووصل إنتاجهم من البنادق الحربية إلى مائة ألف بندقية مقارنة بفرنسا الذي وصل إنتاجها آنذاك إلى عشرة

آلاف فقط. ومع بداية عصر الميجي، قامت بشراء مصنع متكامل لصناعة الحرير عام ١٨٧٣ بما فيه الطوب الخاص لبناء المصنع مع استقدام (١٥) فني فرنسي لتشغيله، وبعد مرور (٤٠) عاماً وبالتحديد عام ١٩١٠ أصبحت اليابان أكبر دولة منتجة للحرير. كما أخذت عن بريطانيا في عام ١٨٨٢ صناعة النسيج بإنشاء أول مصنع متكامل تم تشغيله بعمالة فنية بريطانية من مانشيستر وابتدء إنتاجه عام ١٨٨٥ وأصبحت دولة منتجة ومصدرة للنسيج آنذاك. إن افتقار اليابان في هذه الحقبة الأولى لعصر النهضة للأيدي العاملة المختصة بالصناعة قد انعكس بدراسة أجريت للفترة من عام ١٨٧٠ وحتى ١٨٨٥ وتبين من خلالها أن ٤٢٪ من ميزانية وزارة الصناعة لعام ١٨٧١ تم صرفه رواتب وأجور للعمالة والخبراء الأجانب. وازدادت هذه النسبة لتصل إلى ٦٦,٦٪ من ميزانية الوزارة رواتب وأجور للعمالة الغربية المتخصصة لعام ١٨٧٧.

وقد أوضحت في المساقات السابقة الرغبة الجامحة للتعليم والتدريب بعد الانفتاح الذي ابتدء عام ١٨٦٥ بالبعثات الدراسية إلى أوروبا. وأوضحت أن عملية الاختيار للمبتعثين وتركيز دراستهم وتدريبهم على الجانب المهني والمشاهدة والتدقيق في كل ما يقابلهم من أمور جديدة ومحاولة رسمها وعمل مخطط لها ساهم في ازدياد العمالة الفنية الماهرة اليابانية مع بداية القرن العشرين. وقد صدرت تعليمات شديدة للمبتعثين عام ١٨٧٠ بعدم الاقتراض المالي أو أي موجودات من الغرباء، وهذا لا شك يعكس الإستراتيجية اليابانية بعد هزيمة الحرب العالمية الثانية التي تركز على (تعلم التقنية الغربية دون الاعتماد على رأس المال الغربي). فقد كان تركيز المبتعثين على ما يسمى باليابانية (Shistesudan) أي الفحص الدقيق والدراسة المتأنية لكل ما يشاهده الطالب خلال دراسته مما يعكس

كذلك الملاحظة المعاصرة للمجموعات اليابانية التي تزور بلاد العالم وتلتقط الصور الفوتوغرافية للمشاهد والأماكن التي تثير فيهم الفضول وحب الاستطلاع والتعلم.

لقد استفادت اليابان من جراء العزلة الطويلة في تكوين شعب متجانس أوضحنا مزاياه الإستراتيجية على المدى الطويل، مع ما رافق ذلك من عقدة النقص الراسخة بإعجابهم الشديد بالنموذج الغربي للتقنية وعقدة الفوقية على الشعوب الآسيوية. هذه التحديات والفرص أعطتهم العزم والإرادة على تقليد الغرب للقضاء على عقدة النقص مع ما يرافقها من قدرة للتقدم لتعزيز العقدة الفوقية على الدول المجاورة خوفاً من أي تهديد قد تلقاه مستقبلاً من هذه الدول وخاصة الصين. إن التهديد والتحدي الذي تعيشه من الدول المجاورة والفرصة للانطلاق في تقليد واستيعاب التقنية الغربية أعطتهم الفرصة الإستراتيجية ورد الفعل للحفاظ على حضارتهم من أي إثارة خارجية. إن السر في التجربة اليابانية يرتكز على القدرة العالية لرد الفعل للأحوال العامة المعادية في الثوابت البيئية كالجغرافيا وانعدام الثروات المتصفة بالقلة والندرة مع الفاقة وتحويلها إلى مصادر إيجابية لصالح التنمية والتطوير العام. فحجم الأرض الصغيرة أعطتهم القدرة على الإتيان بإستراتيجية تحويل الشواطئ إلى مناطق صناعية متقدمة للبتروكيمائيات والحديد وأصبحت قريبة من الموانئ لوصول المواد الخام وقريبة كذلك لنقاط التصدير.

ومع استمرار الموجة الأولى من التوفيق والملاءمة والتحديث التي ابتدأت عام ١٨٦٥، وعودة المبتعثين للدراسة في ألمانيا وبريطانيا وفرنسا، والاتجاه نحو العسكرة واستعمار الدول المحيطة وتحويل الصناعات الحديدية إلى الآلة الحربية، فقد أصبح لديهم ترسبات كبيرة من المعرفة والمهارات والسلوك الانضباطي وإن كانت هزيمة الحرب العالمية الثانية قد دمرت معظمها. وقد اتضح من المساقات في الفصول

السابقة أن اليابان المسالمة قد استفـادت من الاحتلال الأمريكي والتعاطف مع بنائها الذاتي من خلال المنح والمشاريع والانفتاح الذي عززته الحكومـة الأمريكية بتشجيع الشركات الصناعية على الاتجاه نحو بنـاء اليابان الجديد بطفرة ما بعد الحرب. ومع هذا التعزيز والتشجيع الأمريكي الذي رافقه إسـتراتيجية ذاتية فاعلة في الاستحواذ على التقنية الغـربية المنطلقة من أحكام الرقابة الحكومـية الشديدة على أسلوب نقل التقنية. وابتدأت عملية الشراء للتقنية الغربية من المنشآت ورجال الأعمال اليابانيين تتم بعد الحـصول على مـوافقة حكومـية مفـروضة بنظام تحويلات الـنقد الأجنبي المسـمى (نظام الرقابة على تحـويل العملة الأجـنبيـة) الصادر عـام ١٩٤٩. وكان الهدف الرئيـسي من هذا النظام الرقابي الصارم للتـأكيد على تنظيم عملـية خروج النقد الأجنبي من الاحتـياطي العام الذي كان نادراً ، مما عـزز رقابة الحكومة على حماية العـملة المحلية. وقد تعزز هذا النظام الرقابي بنظام آخـر صدر عام ١٩٥٠ باسم (نظام الاستثمار الأجـنبي) والهادف إلى نمو رأس المال الأجنبي المرافق للتقنية الغربية والأمـريكية بالذات خلال فتـرة الاحتلال الأمريكي، بغـية تنمية الاقـتصاد وتعزيز مـيزان المدفوعـات المحلي. وقد كان لصـدور هذا النظام الاستـثماري أثر إيجابي في تخفيف حـدة السلبية التي كانت قائمة بوجـود نظام الرقابة على تحويل العملة الأجنبـية. ومن منظار إستـراتيجي، فإن النظامين مـعاً يمكن القول بأنهـما مكملين لبعضهم البعض فأحدهما لحمـاية الاحتياطيات من العملة الأجنبية والآخر لزيادة ميزان المدفوعات من العملة الأجنبية كما ورد ذلك في مقدمة نظام الاستثمار الأجنبي في اليابان التي نصت علـى (تجنيد هذه الاستثمـارات الأجنبية للمـساهمة الفاعلة في تحقيق الاكتفاء الذاتي والتنميـة المتزنة للاقتصاد الياباني مع تحسين ميزان المدفـوعـات ومن خلال دفـع الحوالات الماليـة للأرباح بالـعملة الأجـنبيـة لهـذه

الاستثمارات الخارجية مع تقديم كافة الضمانات لهذه الاستثمارات). فالقراءة المتأنية لهذه المقدمة تعطي دلالات إستراتيجية بضرورة توفر الرقابة الحكومية في الاستحواذ على التقنية المرافقة لرأس المال الأجنبي دون أي تأثير على استقلالية الاقتصاد الياباني مع منح المستثمر الأجنبي الضمانات الكافية لتحويل الأرباح بعد الموافقة على استثماره.

وركزت الحكومة رقابتها الشديدة على ثلاثة مصادر للاتفاقيات مع الشركات الغربية في اتفاقيات الترخيص لشركة يابانية من شركة غربية أو عقد الشراكة المختلطة اليابانية والغربية أو في عقد الشركة الغربية لفتح فرع مباشر لها في اليابان. واتبعت التكتيك المحقق للإستراتيجية بأن يقوم رجال الأعمال اليابانيين بصياغة الاتفاقية مع صاحب التقنية ومن ثم تقوم بمراجعة الاتفاقية وتضيف عليها ملحق خاص يوقعه الطرفان وتصادق عليه الحكومة بالتعديلات الواردة بالملحق بما يسمى التعديلات الاستثنائية (Exceptional Adjustment) في الأمور الأساسية المتعلقة بتغيير شروط نقل التقنية وأسلوب تحويل قيمة الترخيص بالنسبة للدفعة المقدمة والحد الأدنى وتدريب اليابانيين كشرط أولي وأساسي في دفع استحقاقات الشريك الأجنبي مع تقرير مفصل بأسماء المتدربين والحصول على الرسومات والعلامة التجارية وحقوق الاختراع والأهم من ذلك تركيز الحكومة على إضافة حق الشركة في البيع للأسواق الخارجية خارج دولة مقر صاحب التقنية وحق الشركة اليابانية بالاستمرار في الصناعة بعد انتهاء فترة العقد وإزالة شروط تمتع الشريك الأجنبي صاحب التقنية بالحصول على قائمة بالشركات المتعاملة. هذا بالإضافة إلى حق الحكومة لتعديل مدة العقد بالنقص مع حذف أي شرط وبشكل مطلق للتجديد التلقائي للعقد. ولا شك أن القوة الدافعة للاحتلال الأمريكي المرافقة للطفرة

الاقتصادية الجامحة مع ما رافقها من إيجابيات تتعلق برغبة الشركات المتعددة الجنسية في نقل التقنية لخارج بلادهم من منظور نظرية الدورة الزمنية لحياة السلعة (Product Life Cycle) مما ساهم في قبول الشركات الأمريكية لشروط الملحق الذي تفرضه الحكومة اليابانية.

وقد ساهمت نظرية الدورة الزمنية لحياة المنتج في مجمل النظرية الخاصة بالتجارة الدولية في انتشار التقنية من حيث النقل والاستيعاب والتحديث والاستحداث. فبعد الإنتاج التقني للغرب مثلاً لسلعة أو منتج جديد، يتم تسويقه محلياً ومن ثم تسويقه دولياً عن طريق التصدير وتكون الشركة الأمريكية قد تمكنت من الحصول على الحصرية وحصة السوق دون منافسة. تأتي بعدها موجة جديدة من المنافسين من الدول المستوردة والتي تتمتع بميزات مقارنة من حيث العمالة والمواد الخام مما يحقق في تمتعها بحصة من السوق المحلي ووقف الاستيراد. تتأثر حصة صاحب التقنية الحصري مما يعزز رغبته في انتقال التقنية إلى المجتمع الدولي بإنشاء مصانع في مناطق أخرى تتمتع بمزايا تنافسية وعلى أثره تتجه الشركات الكبرى نحو إنشاء مصنع في هذه البلاد التي تتمتع بسوق استهلاكي كبير. وهذا ما حدث بعد الحرب العالمية الثانية باتجاه كثير من الشركات الأمريكية صاحبة التقنية إلى اليابان لإنشاء مصانعها بطريقة الاستثمار الخارجي المباشر لهذه الشركات العالمية للمحافظة على حصتها من السوق وحفاظها على التقنية الحصرية. وهذا ما قامت به اليابان لاحقاً في استماراتها المباشرة الخارجية في دول شرق آسيا من حيث إنشاء المصانع اليابانية بشكل مباشر لشركاتها وعن طريق البيوتات التجارية في هذه الأسواق التي تتميز بالعمال الرخيصة أو توفر المواد الخام الرخيصة وفي احتفاظها بالتقنية اليابانية ونقلها لهذه البلاد واحتفاظها بحصة من السوق التي كانت قبل ذلك سوقاً تصديرية. وقد ساهمت هذه البيوتات التجارية في إيجاد مصادر لإنشاء

شركات يابانية مختلطة تصل فيهــا نسبة الشريك المحلي إلى ٥٠٪ وصاحب التقنية إلى ٢٠٪ و ٣٠٪ للبيوتات التجارية المعروفة أمثال متسوي وميتسوبيشي وغيرها.

ومع أن اليابانيون جابهــوا الصعاب في قبول الشركــات الألمانية والسويسرية لشروطهم في اتفاقيات التراخيص خوفاً من منافــستهم المستقبلية، إلا أن الشركات المتعددة الجنسية الأمريكية بالذات وجدت سوقاً واسعاً للولوج بما تقدمه هذه الطفرة إليــهم من مزايا عن طريق الشــركات المســجلة في سويســرا وبنما وجــزر الكايمان كصــورة من صور التــهرب الضــريبي لأرباحهم من هذه الــصفقــات في بلادهم. وكانت هذه الشركات ترى في بيع التراخيص وحقــوق الاختراع ما يعتبرونه أرباحاً إضافية وكسباً مفاجئاً وغير متوقع (Windfall Gain) مما ساهم في تنشيط إجراءات النقل التــقني مع ما رافق ذلك من استــرخاء لدى الحكومــة الأمريكيــة في انعدام الرقابة على مثل هذا البيع للدول الحليفة. وكــانت الولايات المتحدة الأمريكية أكبر مصدر للتقنية خلال فترة الاحتــلال لليابان بشكل اتفاقيات ترخيص أو حقوق منح الاختــراع أو بفتح فرع للشــركة المتعــددة الجنسية مــقارنة بجمــيع الدول الأوروبية الإحدى عشرة في الفترة مــا بين عامي ١٩٥٠-١٩٧٠حيث بلغت ٤٨٠٩ ترخيصاً أمريكيــاً مقارنة بالإجــمالي البالغ (٨٣٢٤) ترخــيصاً . واســتلمت أمريكا إيرادات لحقــوق الاختراع من الــيابان لعام ١٩٦٣ بلغت (٨٥) ملــيون دولار. واتضح من الدراسات البريطانية التي أجريت أن بيع حقوق الاختراع الأمريكية إلى اليابان كان له مردودٌ ماليٌ مضــاعفٌ عما كانت تحصل عليه الشركــات الأمريكية من هذا البيع التقني بــالمقارنة مع الدول الأوروبية، أي إن اليــابانيين كانوا يدفــعون مبــالغ طائلة مقــابل الحصول على الــتقنية حــسب الشروط اليابانيــة التي تقررها وزارة التــجارة والصناعة والتي تكون ملحقاً بالعقد الخاص بشراء التقنية.

واتجهت الرقابة الحكومية عام ١٩٧١ إلى إستراتيجية منفتحة لتحرير الاستثمار الأجنبي وزيادة دور رأس المال الأجنبي بفعالية متناهية بسماحها للشركات الغربية بامتلاك ١٠٠٪ من فرع مصنع الشركة باليابان بقائمة محددة لعدد من الصناعات التي وصلت فيها اليابان إلى مستوى صناعي تقني متقدم لارتياح الحكومة اليابانية من قدرة الصناعة الوطنية على المنافسة لهذه الصناعات. ومن جانب آخر تم إعداد قائمة بالصناعات التي سمحت الحكومة اليابانية بدخول التقنية الغربية شريكاً بنسبة لا تزيد عن ٥٠٪ خوفاً من السيطرة الغربية على هذه الصناعات. وبالإضافة إلى ذلك، أصدرت الحكومة قائمة بالصناعات التي لا تزيد حصة الشريك الأجنبي الواحد عن ١٠٪ وبحد أعلى ١٥٪ لمجموعة المستثمرين الأجانب لأكثر من شريك في الصناعات الزراعية والسمكية ومصافي البترول وتسويقه وصناعة الجلود وتسويق وتأجير الكمبيوتر. وحتى تتحقق الإستراتيجية التقنية، اتبعت الحكومة اليابانية تكتيك فيه نوع من الغموض يتعلق بالاستثمار الصناعي الأجنبي يعطي الحرية للمدراء الحكوميين بإعطاء معلومات شفهية تعتمد على اللقاءات وجهاً لوجه دون أي توجيهات إدارية تسمى باليابانية نايكي (Naiki) تعكس أسلوباً معتمداً على الحالة المقترحة للاستثمار الأجنبي يتم إعطاء الرأي بخصوصها شفهياً وتجعل قوة المركز الحكومي جليه للمستثمر الأجنبي. وأكثر ما تركز عليه هذه الاجتماعات والمعلومات الشفهية في تحقيق الإستراتيجية اليابانية من الشريك الأجنبي بإزالة العوائق في عقود التقنية وشراء براءات الاختراعات في حذف أي مواد في هذه العقود تتعلق في وضع قيود على الشركة اليابانية من حيث ولوجها الأسواق العالمية للسلعة المنتجة. فمثلاً تتطلب الشركة الغربية صاحبة العلامة التجارية المشهورة مثل IBM أن لا يتم بيع منتجات المصنع الياباني الشريك

في أسواق معينة تتوفر بها وكلاء أو مكاتب للشركة مالكة التقنية. وتحاول الحكومة اليابانية عن طريق الإجراءات هذه إزالة هذه الشروط أمام الصادرات اليابانية لتلك الصناعة فيما إذا تمكنت من ذلك مع صاحبة التقنية.

بعد أن وصلت اليابان إلى مرحلة متقدمة من تحقيق هدفها الرئيسي في إحلال الصناعات اليابانية بدلاً من استيراد الصناعات الأجنبية، اتجهت نحو التصدير مما ساهم في تحفيز المديرين اليابانيين نحو المنافسة العالمية في التميز النوعي للمنتجات اليابانية والسعي الحثيث للوصول إلى هذا المستوى من التميز. وقد أدى ذلك في المرحلة الحالية ومنذ عام ١٩٦٠ إلى الإتيان بتقنيات محلية يابانية جديدة بدلاً من شراء التقنية الغربية. اتجهت الإدارة اليابانية بدلاً من شراء التقنية وحقوق الاختراع إلى رصد ميزانيات مخصصة للبحوث والدراسات وصولاً إلى الإبداع والابتكار للتقنيات اليابانية كمرحلة ثانية بعد المرحلة الأولى بشراء التقنية وعقود حقوق الاختراع. واستمرت المرحلة الثانية في الإتيان بتقنيات يابانية حتى العصر الحالي تنامت وتطورت للمرحلة الثالثة في تصدير التقنيات اليابانية لدول العالم. وتتميز المرحلة الثالثة بالانفتاح وانعدام الرقابة الحكومية على تصدير التقنية وربط هذا التصدير بالشركة المالكة للتقنية وما تراه من تبادل مصالح مع شركائها أو عملائها في الخارج عن طريق البيوتات التجارية الكبيرة المنتشرة.

انتهجت الحكومة اليابانية إستراتيجية تحفيزية للشركات والمصانع اليابانية للإتيان بتقنيات محلية بدلاً من الاعتماد على شراء التقنية الغربية بمنح مزايا تخفيضية ضريبية على مصاريف البحوث والتطوير وكذلك على إيرادات مبيعات التقنية اليابانية إلى دول العالم. وعلى أثر هذه المزايا، ازدادت المصروفات الخاصة ببحوث التطوير التقني بنسبة ٦ر٢٠٪ سنوياً اعتباراً من عام ١٩٦١ وحتى الآن

مقارنة بمصاريف البحوث والتطوير الأمريكية البالغة ٦ر٧٪ سنوياً. ومما يدعو للدهشة في هذه المزايا ما تقدمه اليابان من مزايا ضريبية على إيرادات بيع التقنية اليابانية لدول العالم مما يدعو إلى تحفيز الشركات إلى الاستثمار في ابتكار تقنيات جديدة لاستخدامها محلياً و كذلك بيعها أو نقلها لخارج اليابان.

إن إستراتيجية انتقال التقنية الغربية لليابان في المرحلة التاريخية الأولى في القرن التاسع عشر مصدرها الرئيسي بناء القدرة الذاتية لإبعاد شبح الاستعمار الغربي لبلادهم بعد انفكاك العزلة والانفتاح على الغرب بحملة الجنرال الأمريكي بيري عام ١٨٥٣ واحتلال شواطئهم وتوقيع المعاهدة المعروفة بالسماح للسفن الأمريكية بالنزول على الشواطئ اليابانية. ورافق ذلك الثوابت البيئية في العزلة الطويلة مع هاجس القلة والندرة بالافتقار للثروات الطبيعية وحجم الأرض الصغير وتكوين صورة لأمة وشعب متماثل ومتوحد من حيث العرق واللغة والدين والثقافة والتي كان لها أثرها في انفكاك عقال الإبداع والابتكار في تعلم التقنيات الغربية كصناعة وصهر النحاس والبندقية الحربية من البرتغال وصناعات النسيج والقطن من فرنسا وبريطانيا. ومع بناء القدرة الذاتية المنطلقة من الثوابت الجغرافية والقيم الاجتماعية في الطاعة العمياء والإجماع والجماعية والوظيفة الدائمة، تمكنت اليابان من بناء ترسانة عسكرية مع ما يرافقها من صناعات حربية وصولاً إلى استعمار عدد من دول شرق آسيا للحصول على الثروات الطبيعية منها.

ومع افتقار اليابان للثروات الطبيعية وفقدانها للثروات المستجلية من مستعمراتها في فورموزا وكوريا ومنشوريا وغيرها من دول شرق آسيا بهزيمتها في الحرب العالمية الثانية، انتقلت اليابان إلى إستراتيجية بناء الصناعة التقنية السلمية باستيراد واستيعاب وهضم التقنيات الغربية وصولاً إلى الإحلال الوطني المحلي

للابتكارات التقنية المرافقة للاستخدام الأمثـل للقوى العاملة المندفعة لاستيعاب هذه التقنية والمتحفزة بالوظيفـة الدائمة. وقد ابتكرت اليابان الإستراتيجيـة في إشباع حاجة السوق المحلي الكبيرة كأساس ومنطلق يليها بالطبع التصدير لدول العالم، والتي وصفهـا عدد من المنظرين الاقتصـاديين بطفرة ما بعد الحـرب والتي اندفعت فيهـا أمريكا بفعل التعـاطف والرغبة الكبيـرة للشركات المتعددة الجنسية في جني الأرباح. وبما أن أضرار الهزيمة كانت مؤثرة على اليابان أكثر من الآثار المترتبة على ألمانيـا وإيطاليا، فقـد استطاعت اليـابان الإتيان بالإسـتراتيـجيـة الرقابية الـشديدة للاسـتحواذ على التقنيـة وصولاً إلى فعالـية وكفاءة عـالية في استـخدام وتفكيك الحزمـة التقنـية بفـضل التمـويلات البنكية لحـقوق المسـاهمين التي أتينا إليهـا في المساقات السابقة وحل الزيباتسو وظهـور طبقة المدراء الجدد والشراكة القوية ما بين قطاع الأعمال والبيروقراطية.

والأهم من ذلك كله لنجاح التجربة اليابانية في انتـقال التقنية والإتيان بتقنية محلية ومنذ خمسة وثلاثين عاماً ، أي مـنذ الاحتلال الأمريكي بعد الحرب العالمية الثانية ما قاله ايوكوكا بأن اليـابانيين (لا ينفذون أعمالهم حسب الأسلوب المتبع في أمريكا). وقد سـبق لنا الإشارة إلى قول وزير التجـارة الدولية والصناعة (MITI) (إننا عملنا عكـس ما طرحه المنظرون الاقـتصاديون الأمـريكيون وبهذا فـإننا قمنا بتعديل أسلوب العمل). فالنظام الأمريكي يركـز على خدمة المستهلك، بينما يركز النظام الياباني على خدمة احتياجـات الشركة المنتجة. ويركز النظام الأمريكي على خدمـة المستهلك بتقلـيل التكلفة عليه بينمـا النظام الياباني يركز على النمـو لفتح فرص وظيفية للقوى البشرية الجاهزة للعمل كجزء من بناء الأمة. وبينما يمنع النظام الأمريكي من قيام اتحاد منتجين (Cartel)، فإن النظام الياباني يشجع ذلك. وبينما

تركز قرارات الشركات الأمريكية على الأرباح قصيرة الأمد لزيادة قيمة الأسهم لأصحاب الشركة تجد الشركات اليابانية تركز على الأهداف طويلة الأمد وآخرها الربح للمساهمين. وبينما لا تهتم الشركات الأمريكية بالعلاقات الوثيقة مع الموردين للمواد الأولية نجد اليابانيين يعتبرونها شراكة معهم وصولاً إلى تحسين النوعية الإنتاجية. والمقارنة التالية لحسابات تكلفة صناعة أي منتج خير دلالة على الأسلوب الياباني الذي يختلف جذرياً عن الأسلوب الأمريكي يؤكد القدرة الإبداعية على التصدير واكتساب أكبر حصة من السوق العالمية:

الطريقة الأمريكية	الطريقة اليابانية
(١) إجراء البحث التسويقي	(١) إجراء البحث التسويقي
(٢) تحديد خصائص السلعة المزمع إنتاجها	(٢) تحديد خصائص السلعة المزمع إنتاجها.
(٣) تصميم السلعة	(٣) تحديد سعر السلعة ناقصاً الربح المستهدف
(٤) الدراسات الهندسية	(٤) التكلفة المستهدفة
(٥) الحصول على أسعار المواد الأولية من الموردين	(٥) التصميم والهندسة وأسعار المواد الأولية حسب التكلفة المستهدفة
(٦) تحديد التكلفة، فإذا كانت عالية فإن الضرورة تدعو الرجوع إلى تغيير التصميم	(٦) التكلفة المستهدفة تتطلب من الجميع السعي للوصول الى التكلفة المستهدفة والتفاوض في ما بين الأجزاء الثلاث
(٧) الإنتاج والبيع	(٧) الإنتاج والبيع
(٨) تغيير التكلفة كل سنة	(٨) التغيير المستمر للتكلفة

ويلاحظ الفرق الرئيسي هنا بأن اليابانيين يختلفون عن الأمريكيين في تحديدهم للتكلفة المستهدفة، لأنها هي التكلفة المقبولة للسوق، التي يسعى الجميع للوصول إليها. إن الاتجاه المعاكس للأساليب الأمريكية كان مصدراً للإستراتيجية اليابانية وقوة الدفع (Driving Force) التي أعطتهم حصة من السوق العالمي. فمثلاً عندما ابتدأت تويوتا في التوسع الكبير في صناعة السيارات قام مهندسوها بزيارة لمصانع فورد بأمريكا للاطلاع على أسلوب هنري فورد بالإنتاج المكثف (Mass Production) الذي يعتبر مصدراً أساسياً للإستراتيجية اليابانية وابتكروا أسلوبهم الخاص للإنتاج المكثف الذي أصبح معروفاً باسم (نظام تويوتا الإنتاجي) والذي نقلته معظم الشركات اليابانية الإحدى عشرة المنتجة للسيارات بالإضافة إلى تويوتا. والاستفادة القصوى هنا من الإستراتيجية اليابانية في الإتيان بأسلوب عمل إجرائي يختلف جذرياً عما ينفذه غيرهم وخاصة المنافسين بما يجعل المنافس في مرحلة شلل فكري لفترة طويلة من الزمن. أي إن التغيير الإستراتيجي والهيكلي الياباني لقواعد اللعبة التقنية أدى إلى قدرة في اكتساب حصة من السوق على حساب صاحب التقنية الأصلي. فالهدف الرئيسي من الإستراتيجية الإدارية هو المنافسة للحصول على حصة من هذا المنافس، ويركز اليابانيون على مقولة الجنرال الصيني (Sun Tsu) التي تقول: (حتى تقهر عدوك بدون معركة يعتبر قمة المهارة). وكما يقول كذلك: (جميع الحروب والصراعات مبنية على التضليل والمخادعة).

وبعد ذلك كله، فقد اكتشفت أمريكا أن قدرتها التقنية قد تغلبت عليها اليابان وأفقدتها قوة الدفع بفعل العمليات البيعية الكبيرة للتقنية بعد احتلال اليابان وبفعل التعاطف الأمريكي لبناء اليابان كما قامت كذلك ببناء أوروبا بمشروع مارشال. وبالإضافة إلى ذلك، التوجه الكبير للشركات المتعددة الجنسية الأمريكية

للحصول على الأرباح في نقل التقنية لليابان عن طريق بيع الترخيص والشركات المختلطة وفروع الشركة المتعددة الجنسية (subsidiary) والتحالفات الإستراتيجية (strategic alliances) مع الشركات اليابانية. وقد أجرى البروفسور براهلاد (C.K. Prahald) من جامعة متشغان بحثاً تم نشره بمجلة فوربس عام ١٩٨٦ لثمان تحالفات إستراتيجية أمريكية مع شركات يابانية ووصل إلى نتائج بانتقال التقنية إلى اليابان وخسارة الشركات الأمريكية لقوة الدفع وحذر من الاستمرار في هذه التحالفات الإستراتيجية لأنها مصدر رئيسي لخسارة قوة الدفع للشركات التقنية الأمريكية. وفي دراسة أخرى نشرت في مجلة فورشن في ديسمبر ١٩٩١ ركزت كذلك على أن شركة سوني (Sony) اليابانية اشترت تقنية الترانزستور من شركة بل (Bell Labaratories) عام ١٩٥١ مقابل (٢٥) ألف دولار فقط وعلى أثره توقف إنتاج الراديوات في أمريكا. وبعد ذلك بخمسة أعوام اشترت سوني نفسها ترخيص صناعة أشرطة الفيديو من شركة (Ampex) ووصلت سوني إلى المرحلة المتقدمة عالمياً بفعل الصرف السخي على البحوث والتطوير والتي تصل حالياً إلى ١٠٪ من قيمة مبيعاتها مصاريف للبحوث والتطوير. وعلى أثر ذلك وصلت شركة جنرال الكتريك الأمريكية العملاقة إلى المرتبة الخامسة عالمياً بالاختراعات والابتكارات مقارنة بالشركات اليابانية الأربعة (هيتاشي، توشيبا، كانون، ميتسوبيشي). وقد سجل اليابانيون (١٨) ألف اختراع عام ١٩٩٠ بزيادة ٢٥٪ عما كانت عليه عام ١٩٨٦، وسجلت كانون (Cannon) لوحدها عام ١٩٩٠ (٨٦٨) اختراعاً مقارنة بـ (١٥٨) اختراعاً عام ١٩٨٦. ولنفس الفترة سجلت جنرال الكتريك (٨٢٢) اختراعاً عام ١٩٨٦ انخفض إلى (٧٨٥) اختراعاً عام ١٩٩٠. ولذلك كله نلاحظ التغير السلوكي والإجرائي الذي اتبعته أمريكا وأوروبا كذلك

في إستراتيجية الحفاظ على التقنية في العصر الحديث مما يؤكد كثيراً من الجوانب المعيقة لانتقالها للدول الآخذة بسبل التطور بخلاف الانفتاح الكبير على اليابان التي مارست إستراتيجيات فاعلة حققت الانتقال والاستيعاب والهضم والتطوير التقني المحلي بفعل الثوابت الجغرافية والقيم الاجتماعية والإستراتيجية النابعة من البيئية والتي أخذت اتجاهاً معاكساً للأسلوب والنظريات الغربية.

ولا بد، قبل كل شيء، من إيضاح الأسباب الرئيسية لنجاح الإستراتيجية اليابانية التي ارتكزت على بناء متين من المهارات الإستراتيجية لكبار المدراء اليابانيين، أولهما: دون شك في ندرة الموارد بشكل عام، وثانيهما: في الاتجاه نحو الأسواق الدولية تصديراً وبناء لمصانع يابانية فرعية. إن قلة وندرة الموارد تصنع ضغوطاً على المدراء للتفكير الإستراتيجي، كما أن انتقال قطاع الأعمال خارج حدود الدولة المنتجة تجبر المدير التنفيذي على التعامل مع بيئة غريبة والتي تكون فيها سياسات وإجراءات العمل مختلفة عما اعتاد عليه في بلاده وبما يتطلب التفكير الإستراتيجي في توزيع الموارد المتاحة واغتنام الفرص الدولية في التصدير. ويرى أكيو موريتا الرئيس التنفيذي لشركة سوني في محاضرته التي ألقاها في الجمعية الملكية بلندن في السادس من فبراير ١٩٩٢، ما يؤكد الفرق بين المدراء التنفيذيين اليابانيين والأوروبيين والأمريكيين بقوله: (تلاحظون في اليابان أن الشركات الكبرى تدار من المهندسين ورجال التقنية. وقد قيل لي مراراً بأن الشركات الأمريكية والبريطانية تدار من محاسبين قانونيين مما أدهشني بالطبع. ومع احترامي وتقديري للمختصين في المحاسبة والمالية، إلا أنني لا أرى أن تدار الشركات من مدراء تنفيذيين بهذا التخصص، لأن المتخصص في المحاسبة يركز بشكل رئيسي على الإحصاء والأرقام الخاصة بالنتائج السابقة. ولهذا فماذا نتوقع

من المحاسب أن يصل إلى المستقبل ويحاول التنبؤ الطويل الأمد إذا كان جل تركيزه على النتائج الربع سنوية الماضية. كما أنك لا تقبل أن يكون مدرب كرة القدم من لم يلعب كرة القدم، فإنه من غير المعقول قبول مدير تنفيذي غير متخصص في التقنية بإدارة مصنع).

هنالك ثلاثة استنتاجات إستراتيجية رئيسة يمكن استخلاصها من التجربة اليابانية في تطوير التقنية. أولها: أن الثوابت الأساسية من تحديات وفرص في البيئة اليابانية المتعلقة بالتاريخ والجغرافيا وحجم الأرض وضخامة عدد السكان على أرض صغيرة وانعدام الثروات الطبيعية والتجانس السكاني العرقي التعصبي لكل ما هو ياباني مع ما رافقها من قيم اجتماعية كالطاعة والإجماع والجماعية وإستراتيجيات إدارية في المساقات السابقة كانت ولا زالت البذرة الرئيسية لبناء الإرادة الذاتية في الاستحواذ على التقنية منذ عصر الميجي. ثانيها: الانفتاح السلمي بعد هزيمتهم بالحرب العالمية الثانية من الحكومة الأمريكية والتقنيات والاختراعات الكبيرة من الجيش الأمريكي مع ما رافقها من معونات إلى جانب توغل الشركات المتعددة الجنسية في بيع تراخيص التقنية لليابان بشكل كبير. وثالثها: وهو الأهم في الإتيان بإستراتيجيات محلية في ترابط رجال الأعمال والحكومة اليابانية على وسائل فاعلة في الاستحواذ والاستيعاب وهضم التقنيات ومن ثم الإتيان بتقنيات محلية نابعة من الإرادة الذاتية في الصرف السخي على الاستحواذ وتدريب اليابانيين على التقنية المشتراة مع الاستمرار المتوازن بالصرف على البحوث والتطوير.

ويبقى أن السياسات الأمريكية بعد أن اكتشفت فقدانها لقوة الدفع وتغلب اليابان عليها تقنياً ابتدأت في السبعينات من القرن العشرين في الإتيان بإجراءات

إستراتيجية لكبح جماح انـتقال التقنية للدول الأخرى في العالـم والذي نلاحظه في العصـــر الحديث من صعوبة الاســتحواذ على التـقنية مقــارنة بما تم في اليابان التي استفادت من نقل التقنية بفعل الإستراتيجيات الاستحواذية الفاعلة.

المراجع:

Alan Blinder; There are Capitalists, then there are the Japanese, Business Week, October 8, 1990.

FORTUNE, Japanese Business Practice, December 9, 1991.

C.K. Prahalad, Use a Long Spoon, Forbes 1986.

Terutomo Ozawa, Japan's Technological Challenge to the West, 1950-1974: Motivation and Accomplishment, Bosten, M.I.T., 1974.

Koichi Emi, "Economic Development and Educational Investment in the Meji Era" in M.J. Bowman et al., eds., Readings in the Economics of Education (Paris: UNESCO, 1968) P. 100-113

الخلاصة

ترجع فكرة هذا الكتاب إلى مقالات عديدة عن الأفكار والمفاهيم والأسس للإدارة اليابانية كنت قد كتبتها في السنوات العشر الماضية للتعريف بالتقنية الإدارية اليابانية لمحاولة الاستفادة منها لواقع الإدارة في العالم العربي وإمكانية استخدام بعض هذه التقنيات والوسائل للرفع من الكفاءة والإنتاجية والقضاء على الضعف الإداري الذي أتفاءل له ببدء النمو والتطور مستقبلاً. وكانت هذه المقالات في معظمها ترجمة نقلاً ومحاولة استيعاب لما حققته اليابان في منافستها الصناعية للدول الغربية في أسواق العالم أجمع. وكنت من خلالها أبحث عن مصدر هذه المفاهيم والأسس الإدارية التي لاحظت أن معظمها يشكل نقلة وإبداع يختلف عما في النظريات الغربية من حيث المحتوى والمنهج، الا أن النهج الذي استخدمه اليابانيون ما كنت أبحث عن مصدره في التوافق والملاءمة مع الحضارة اليابانية وفي مصدر هذه الإستراتيجية اليابانية بالتحديد الواضح.

وقد أثارني بشكل كبير وبحكم علاقتي مع عدد كبير من الشركات والمدراء اليابانيين العاملين في المملكة العربية السعودية على وجه التحديد، أن هؤلاء المدراء الممثلين للشركات والبيوتات التجارية اليابانية الضخمة يتمتعون بالصبر والروية والكياسة والحذق واللباقة في التعامل من جانب إيجابي. ومن جانب آخر، لم أر فيهم أفراداً من قدرة خارقة وأفكار إستراتيجية ومفاهيم ابتكارية ما يجعلني أربط بين هذه المعجزة اليابانية والقدرات الفردية التي لا تدعو إلى أن أصل إلى أنهم يختلفون عن غيرهم من شعوب العالم الأخرى. إن اختلافهم الوحيد بعملهم الجماعي والإجماعي جعلهم قادرين على الإتيان بابتكارات وإبداعات إستراتيجية سنأتي لها في هذه الخلاصة والاستنتاجات بعد ذلك.

وحاولت دراسة التاريخ والجغرافيا اليابانية هادفاً الوصول إلى بعض الحقائق والمعرفة لدور البيئة العامة اليابانية من ثقافة وتعليم وتدريب وتطور للثروات البشرية لمحاولة الإجابة عن دور هذه العناصر البيئية في تكوين القيادة الإدارية اليابانية. وقد اتضح كما يلاحظه القارئ أن دور الجغرافيا وندرة الموارد الطبيعية وحجم الأرض القابلة للزراعة مع ازدياد حجم السكان مع بداية القرن التاسع عشر كانت تلعب دوراً أساسياً في التضحية الجماعية من أجل تحقيق البقاء والاستمرارية كأهم عنصر يسعى الفرد والمجموعة لتحقيقه.

وكان للتاريخ الإنساني الياباني الذي يعكس سجل التقدم والتطور ممارسات ريادية متمثلة بما قدمه الإمبراطور ميجي في نهاية القرن التاسع عشر وبداية هذا القرن من حركة نهضوية ومن واقع الحضارة اليابانية التقليدية ما دعى إلى التوجه نحو التقنية والصناعات المبهرة الغربية خوفاً من استعمار الغرب لبلادهم. إن الرهبة والخوف من الزحف الاستعماري الغربي لشرق آسيا قبل الحرب العالمية الأولى كانت مصدراً تاريخياً يسجل التقدم والحصول على المعرفة وازدياد الحكمة والتطور المستمر لتحقيق الاستقلال قبل كل شيء وإبعاد شبح الاستعمار الذي هدد البلاد بعد عزلة لآلاف السنين مع اتجاههم لاستعمار الدول المجاورة لليابان منذ ١٨٩٠ وحتى هزيمتهم في الحرب العالمية الثانية عام ١٩٤٥.

ومن الواضح أن الإرادة القوية لبناء اليابان الميجية وإصلاح الإقطاع واندثار الساموراي كطبقة اجتماعية مع بناء جيش قوي لاحتلال أراض جديدة تساعدهم في القضاء على نقطة الضعف المتمثلة في الجغرافيا والديموغرافيا خلال الفترة التي سبقت الحرب العالمية الأولى. ولا بد من الإشارة هنا إلى أن اندثار حملة السيوف (الساموراي) كان نتيجة التوسع الصناعي بنجاح اليابان عام ١٦٠٠ بصناعة البندقية الحربية وهضم واستيعاب ونقل التقنية عن البرتغال وتغلبها عليها بهذه الصناعة بعد

(٢٢) سنة من استيراد أول كمية من البنادق آنذاك، ويقال إن حملة السيوف (الساموراي) وتقاليدهم لم تسمح لهم بحمل البندقية بدلاً من السيف مما أدى إلى القضاء على هذه الطبقة الاجتماعية، إلا أن أخلاقياتهم استمرت حتى عصرنا الحاضر. كما ساهم تركيزهم على صناعات الصلب والسكة الحديد والأسلحة التدميرية في شعور اليابان بعظمتها واتجاهها نحو العسكرة وفي النهاية بالدخول مع الفاشية الإيطالية والنازية الألمانية، مع ظهور الإيديولوجيات المتحكمة في جميع النواحي الإنسانية في ما سمي اصطلاحاً بالشمولية. لا شك أن بناء هذه القدرة في التاريخ وتوارثها جيلاً عن جيل له دور في اتساع الخبرة الذاتية المتوارثة. فالجماعية اليابانية لم تأت من أفكار ومفاهيم وإستراتيجيات فذة، بل من حضارة متوارثة في زراعة الأرز الذي لا يمكن له أن يتم إلا بأسلوب جماعي وعلى أرض صغيرة. هذه الجماعية جاءت متوارثة لتحقيق البقاء وإشباع المعدة من الأرز الذي يشكل قوت اليابانيين على مرِّ القرون. تقارب البيوت المتلاصقة لم يكن مصدره ابتكارات وإبداعات مقصودة، بل حجم الأرض الصغير والزلازل والهزات والكوارث الطبيعية التي لا يمكن للإنسان أن يتحقق له البقاء في أجوائها إلا من خلال ترابطه الأسري مع جيرانه. اليوم نربط الجماعية بكل تقدم وتطور ياباني وكأنها ابتكار خلاق مع أنها عنصر نابع من الحاجة العائدة لطبيعة البيئة.

وأخلاقيات العمل التي حققت الأداء الاقتصادي المتفوق يربطها كثير من المنظرين بالثقافة والعادات والديانة الوضعية في البوذية التي ركزت على الاقتصاد والتدبير والتصوف والتقشف تجاه الاستهلاك، كما ركزت عليه ديانتهم الوضعية (الجودوشينشو) والتي يقولون إنها ترابطت مع مجموعة اليوشيدو لدى الساموراي التي تحث على المجازفة بالحياة من أجل صاحب العمل. فذاتية الفرد الياباني تختفي في ذاتية الجماعة ويتحدد مركزه من خلال عمله مع الجماعة، كما يتحدد

اعتراف الجماعة به من خلال عمله ليس إلا. إن الذاتية الجماعية في اليابان منطلقها العمل مع الشركة أو مع المجموعة والانصهار بها، إذ ينعكس هذا الوعي الجماعي بالولاء الأبوي الذي توليه الشركة للعامل ومن ثم تسترده بمستوى عال من الجهد والجد في العمل ليس من أجل منفعة العامل الشخصية بل من أجل مجد وسمعة الشركة التي يعمل بها. إنه لمن السهل على العامل الياباني أن يعمل (٨٠) ساعة أسبوعياً، إذ يصل عدد ساعات العمل السنوية للياباني إلى ٢٠٤٤ ساعة وهي أعلى معدل ساعات عمل في العالم، وبإجازات قصيرة ولا يستمتعون بحياتهم لأنهم يشعرون بالرضا من العمل وإحساسهم بقيمة ذاتهم مرتبطة بمدى جديتهم ومهارتهم في عملهم. وكما يقول البعض بأن الياباني يعمل لإرضاء روحه وليس لإشباع أو إرضاء رغباته. إن الأم أو الزوجة اليابانية التي ترى ابنها أو زوجها يعود من العمل مبكراً قبل أقرانه تعتبر مثل هذا التصرف مؤثراً على قيمتها الذاتية أمام جيرانها وتطلب من ابنها أو زوجها أن لا يعود مبكراً حتى لو اضطر للبقاء في المدينة حتى يعود في نفس الوقت مع أقرانه. إن ذلك هو خير مثال على طبيعة الإنسان الياباني من أجل الاعتراف بقيمته الذاتية واحترامه.

إن البحث في أعماق الإدارة اليابانية من خلال دراسة مجتمعية لما وصلت إليه التقنية الإدارية من تقدم ونمو أصبح ضرورة وأولوية تحتل اهتمامات المفكرين في تحليل أسباب هذا التقدم وصولاً إلى رؤية متكاملة مستقبلية لما يمكن الاستفادة منه في العالم العربي في استكشاف رؤية مستقبلية لتحديات القرن الواحد والعشرين في بناء إستراتيجية وسياسات إدارية نابعة من البيئة العربية وليست منقولة من المجتمعات الغربية أو حتى اليابانية التي نحن في صددها. إن الكثير من رجال الأعمال والمفكرين في الغرب تساورهم الشكوك في إمكانية نقل وتطبيق النظم الإدارية اليابانية في الغرب، ويؤكد معظمهم أن الفوارق الاجتماعية والثقافية

كبيرة لـدرجة يصعب معها نقل حـضارة الشركات اليابانية بين اليـابان وغيرها من دول العالم. إلا إنهم يرون أن تطويع الحضـارة المحلية إن كانت غربية أو خـلافها للاستفادة من التجارب اليـابانية بعد توافقها وملاءمتها للحضـارة والثقافة والمجتمع بالتعـديل والابتكار قد تؤدي إلى إمكانيـة الإتيان بنمـاذج نابعة من هيكليـة بنيوية حضارية تطلق العنان للإتيان بإستراتيجية وسياسات مجتمعية كما سنأتي على ذلك لاحقاً بالنسبة للتجربة اليابانية.

إن آثار العزلة عن العالم لآلاف السنين أدت إلى تنمية مجتمع متجانس كان ولا زال قائماً مقارنة بأي دولة في العـالم. هذا التجانس العرقي واللغوي والديني الوضعي وأسلوب الحياة بفلسفـة اليوشيـدو أدى إلى تكوين التلاحم والتـماسك والتـرابط المجتمـعي (Social Cohesion) الذي أسـماه بتـعبـير آخـر ابن خلدون (العصبية) كما أورده البروفسور شارلس عيساوي في بحثه (Why Japan)، والذي يضيف أن هذه العصبيـة تعتبر ركيزة أساسية لرفاهيـة وعظمة الأمم. فقد صادقت اليابان حديثـاً وبعد مداولات استمـرت ٣٣ عاماً على معاهدة الأمم المتـحدة لعام ١٩٦٥ الخاصـة بالقضـاء على كافة أشـكال التميـيز العـرقي وتعزيز التـفاهم مع الجماعات العـرقية المتباينة. وبقـيت الحكومة اليابانية بمجلسيهـا (النواب والشيوخ) تعارض الانضـمام إلى هذه المعاهدة لأنهـا تعتبـر جرماً أي تفـرقة عنصرية وتمـييز عرقي. وكان لهذا التـأخير سببٌ رئيسيٌ في حقـوق الكوريين الجنوبيين والشماليين المقيمين في اليـابان منذ عام ١٩١٠ وحتى الآن ولم تمنحهم اليـابان الجنسية والتي تطلب منهم أولاً تغيير أسـمائهم وإخفاء أصولهم العرقية. وهناك مجـموعتان هما اليوراك أو الأينو اللتان تعتبـران بما يعرف باليابان باسم (هينين) بالاضافة للكوريين إذ يصـعب زواجهم من يـاباني الأصل وكذلك يـصعب ترقـيتـهم في الصناعـة والتـجارة إلى جـانب عدم إمكانهم العـمل مطلقـاً بالوظائف الحكوميـة. إن هذه

المقدمة في التميز العرقي الواضح المعالم تجعل من الصعب بشكل مطلق انتقال الفلسفات الإدارية اليابانية لدول العالم غير الشرق آسيوية كنتيجة حتمية لهذا المفهوم التعصبي.

ووصولاً إلى خلاصة للإستراتيجية الإدارية اليابانية، فإنه من الضروري حتماً استكشاف العناصر الأساسية التطويرية في الإستراتيجية والسياسات الإدارية في المساقات التالية:

أولاً : المفاهيم الأساسية للمعجزة اليابانية.

ثانياً :تطوير المنظمين والمديرين.

ثالثاً :الإستراتيجية والهيكلية البنيوية.

رابعاً :الإستراتيجية الإدارية اليابانية.

أولاً: المفاهيم الأساسية للمعجزة اليابانية:

هذا الشعب المتجانس طبعت عليه البيئة بجغرافيتها الفريدة بانعدام الحياة الرعوية، أي بانعدام وجود الحيوانات الأليفة كالأبقار والخيول والجمال، إلى الاعتمادية على الجهد الإنساني فقط. هذا التجانس أولاً أدى إلى انعدام التضارب والتنافر والتباعد والتعديات العشائرية أو المذهبية أو الإقليمية مما جعلهم وحدة واحدة متلاحمة ومتماسكة في التضحية الفردية من أجل المجتمع. وحقق انعدام حياة الرعي والصيد إلى ندرة الحروب الداخلية إن لم يكن انعدامها بشكل قاطع. ومن غرائب الصدف أن باحثاً أمريكياً توصل إلى نتيجة مؤداها أن اندثار الهنود الحمر والقضاء عليهم تم بفعل استيراد الحصان إلى أمريكا الشمالية من المهاجرين الجدد أو من المكسيك في القرن السادس عشر مما أدى إلى استخدامهم للحصان وبعد ذلك البندقية وبدء حروبهم الداخلية بعضهم البعض وحروبهم مع المهاجرين من أوروبا آنذاك. فالتجانس حقق لهم التلاحم والتماسك والترابط أو العصبية

بتعبير ابن خلدون والذي أدى إلى الاستقرار المرافق ولندرة الحروب الداخلية، كما أن انعدام حياة الرعي والصيد أعطت لهم أهمية الاستثمار بجهد الإنسان لانعدام الحيوانات التي ستساعدهم في الزراعة والتنقل. ولا مندوحة من القول أن الانعزال وعدم استعمارهم من الحملات العديدة التي حاولت غزو اليابان لآلاف السنين وحتى الحرب العالمية الثانية ساهمت في تكوين بيئة محلية متجانسة من جميع الأبعاد. هذه الفذلكة تعتبر أساساً ومنطلقاً لأثر البيئة المحلية على المعجزة اليابانية التي نحن بصددها.

يفسر هذا الكتاب لغز المعجزة اليابانية بعناصر عديدة أهمها المجموعة السكانية المتجانسة والجغرافيا والتعليم ونقل التقنية الغربية بفعالية وكفاءة متناهية وكذلك ترابط وتعاضد البيروقراطية الحكومية مع قطاع الأعمال. إلا أن الأهم من ذلك كله يرتبط في التوجيهات الإدارية الحكومية التي كانت ولا زالت مطاعة ومقبولة ويلتزمون بها بشكل قاطع. وقد ابتدأت هذه التوجيهات الإدارية مع صدوره قانون التعبئة العامة لمهام الحرب عام ١٩٣٨ وأخذت زمام النهضة الصناعية لهذه المعجزة عام ١٩٤١ كما أوضحت سابقاً في نزعة الحكومة إلى توسيع وتركيز استثماراتها وجهودها نحو الصناعة والصناعيين ومساندتهم ومساعدتهم بكل الوسائل. وركز قانون التعبئة العامة على تقديم أنماط حديثة لتنظيم كفاءة الحرب والتوزيع اللوجستي مع التركيز على التنميط والتوحيد القياسي من أجل دفع عجلة الإنتاج المكثف ومركزة المعلومات في مدينة طوكيو والذي سنأتي إلى تفاصيل هذه الأبعاد الثلاثة في التنميط والإنتاج المكثف ومركزة المعلومات لاحقاً.

وأصبحت هذه التوجيهات الإدارية أو الإرشادات (Administrative Guid-ance) نبراساً لتنميط الصناعة اليابانية بما يسمى في وقتنا الحاضر (توحيد المقاييس اليابانية - Japanese Industrial Standard) وساهمت في حزمتها لتكون المنظم

والمراقب للصناعة في البداية. وانتقلت مفاهيمها لكل الأمور الحياتية لاحقاً وبالأخص بصدور قانون التعليم الموحد الذي ركز على التوحيد القياسي للتعليم في المدارس الحكومية والجامعات وإلغاء المدارس الخاصة منذ عام ١٩٤١ . وبعد الحرب العالمية الثانية والهزيمة الأولى بتاريخ اليابان استمرت التوجيهات الإدارية في التأطير لتحقيق هذا التنميط والتوحيد القياسي للصناعة والتعليم من أجل الإنتاج المكثف ومن خلال مركزة المعلومات في مدينة طوكيو.

كما أن الشعب الياباني بتجانسه يتصف بالطاعة العمياء لولاة الأمر وتقيدهم بالتعليمات مما أعطى التوجيهات الإدارية الحكومية التي ابتدأت بالصدور عام ١٩٤١ بعد صدور قانون التعبئة العام لمهام الحرب عام ١٩٣٨ وأبان جذوة انتصاراتهم وتوسعهم قبل الحرب العالمية الثانية مصدراً أساسياً لثلاثة عناصر رئيسية ركزت عليها التوجيهات الإدارية وهي:

(أ) التنميط للمواصفات والمعايير والتوحيد القياسي (Standarization).

(ب) الإنتاج الكثيف (Mass Production).

(ج) مركزية القرارات والمعلومات في مدينة طوكيو.

(أ) التنميط للمواصفات والمعايير والتوحيد القياسي (Standarization).

ركزت النهضة الصناعية في أوروبا وأمريكا على الإتيان بأفكار ومفاهيم جديدة مرتبطة باختراع الآلة وكان أهمها نظرية الإدارة العلمية ومفاهيمها في الكفاءة والإنتاجية عن طريق التنميط والمعايير والتوحيد القياسي لكافة حركات العمل والإجراءات. وساهمت النهضة الصناعية الأوروبية مقترنة بممارسات لنظرية الإدارة العلمية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريق التوحيد القياسي والتنميط.

وقد اتضح في المساقات العديدة في هذا الكتاب القدرة الهائلة لليابانيين في هضم واستيعاب ونقل التقنية منذ القرن السادس عشر في صناعة البندقية عن البرتغاليين وصناعة الحرير عن الفرنسيين وصناعة النسيج عن بريطانيا. وكان للبعثات التعليمية والتدريبية للنخبة من اليابانيين إلى أوروبا منذ عام ١٨٦٣، وبالتحديد إلى فرنسا وبريطانيا وألمانيا، فعالية متناهية للانطباعات ووضوح الرؤيا لما يمكن أن تقدمه التقنية الغربية لمسار التنمية المتزنة من منطلق التحديث المحقق للرفاهية مع التمسك في الحضارة والتقاليد.

ومع الازدياد الهائل لهذه البعثات التعليمية في عصر الأمبراطور ميجي عام ١٨٦٨ ونقلهم الدؤوب للممارسات الأوروبية في الصناعة وتركيزهم على الإنتاجية في استخدام مقومات التنميط والتوحيد القياسي في ظل مساحة الأرض المحدودة والأعداد الكبيرة للسكان لمقابلة احتياجاتهم في هذه البيئة التي تتصف بالندرة وتحقيق البقاء. وكان لصدور قانون التعبئة العامة لمهام الحرب أبان الحرب العالمية الثانية عام ١٩٣٨ وعلى أثره التوجيهات الإدارية منذ عام ١٩٤١ في التنميط والتوحيد القياسي من أجل الإنتاج المكثف أثره على تنمية الصناعات والتعليم الموحد. كما أن الاستمرارية في قبول وطاعة التوجيهات الإدارية حتى عصرنا الحاضر كانت ولا زالت سبباً رئيسياً في تحقيق المعجزة اليابانية. إن خاصية الطاعة للحاكم من منطلق الأبوية كعنصر حضاري تعتبر شرطاً أساسياً لا يمكن الاستغناء عنه من أجل تحقيق التحديث الشامل (Modernization).

ومع أن التوحيد والتنميط ساهم في تحقيق الكفاءة والإنتاجية الصناعية من خلال الإنتاج المكثف، إلا أنه أخفق في تحقيق الأهداف في صناعة المعلومات والنشاطات الحديثة في البنوك والتمويل وأسواق المال العالمية والبورصة وإدارة محافظ المشتقات، إذ يرى بعض المنظرين اليابانيين أنه أمام مجتمع الرفاهية الحالي

في اليابان تكمن نقاط ضعف في النشاطات المالية التي لا يمكن لها أن تصل إلى مرحلة الإنتاج المكثف عن طريق التنميط وتجد اليابان نفسها في موقع لا تتميز فيه بقوة دفع إستراتيجية. وينطبق هذا الإخفاق كذلك على الصناعات الفضائية التي لم تتمكن من ولوجها لاعتمادها على الابتكار والإبداع الفردي إذ إن إنتاجية العامل الفردي في اليابان تعتبر أقل من أي دولة في العالم ولكنها في الإنتاجية الجماعية المعتمدة على الإنتاج المكثف تعتبر حالياً أعلى دولة في العالم. ويرى البعض الآخر أن هذه النمطية والتوحيد القياسي في التعليم مثلاً لا يعطي للفرد حرية الاختيار مع كل هذه الرفاهية في الحاق أبنائه مثلاً في مدرسة معينة؛ لأنه يجب عليه الالتحاق بالمدرسة الواقعة في منطقة سكناه بناء على النظام النمطي الذي يسميه أومايا (Civil Minimum) في تقديم كافة الخدمات الحكومية من بنى تحتية وتعليم وهاتف وطرق وغيرها لجميع المدن والقرى البعيدة بنفس النمط دون أي تفضيل مدينة أو إقليم أو قرية على الأخرى. كما انتقل هذا التوحيد القياسي إلى العلاج وزراعة الأرز والإسكان مما جعل حرية الاختيار صعبة مع كل هذه الثروة ومستوى الدخل الذي لا يقارن عالمياً، أي إن معادلة المدير والمليونير والوزير والفلاح دون أي تفرقة أو أفضلية أو بمستوى خدمات يستفيد منها القادر.

(ب) الإنتاج الكثيف (Mass Production).

الحقيقة التي لا يختلف عليها أحد هي أن اليابان تعتبر أكبر دولة منافسة عالمياً في بعض الحقول الصناعية المعتمدة على الإنتاج المكثف مثل السيارات والإلتكترونيات، حيث إن أسعارها المقارنة منخفضة عن مثيلاتها في الغرب بالرغم من النوعية الجيدة بفعل التنميط. وعلى النقيض الآخر، نجد اليابان في حقل

الزراعة تعتبر أقل دولة في العالم من حيث الكفاءة والإنتاجية إذ تقدم الحكومة الإعانات للمزراعين بنسبة ٧٥٪ من إنتاجهم. وتنطبق نفس الحالة على التسويق والتوزيع إذ بالمقارنة تحتاج أمريكا إلى اثنين من العاملين لإنتاج السيارة وواحد لبيعها، نجد في اليابان العكس بقيام عامل واحد لإنتاجها واثنان لبيعها. فبينما يصل سعر السيارة في أمريكا إلى ١ر٧ لسعر تكلفة المصنع بينما تصل في اليابان إلى ثلاثة أضعاف التكلفة لبيع السيارة للمستهلك الياباني. ومع أن خدمة التسويق اليابانية لا يجاريها بالمقارنة أي مكان في العالم، إلا أنها تقع في خدمة النشاطات التي لا تدخل ضمن الإنتاج المكثف ولا تتمتع اليابان بمثل هذه الأعمال بقوة دفع مقارنة. وينطبق هذا كذلك على الخدمات الفندقية والمطاعم والخدمات المالية كونها باهظة التكاليف بالمقارنة بأوروبا وأمريكا لأنها لا تدخل ضمن الإنتاج المكثف كميزة وقوة دفع يابانية. ولهذا فإن المعجزة اليابانية تحققت بفعل التركيز على الإنتاج المكثف للسيارات والألكترونيات والكهربائيات في تحقيق الكفاءة والإنتاجية، بينما نجدها في قاعدة الهرم مْن حيث الكفاءة والإنتاجية للنشاطات التي لا تتصف بالإنتاج المكثف أو التي تتصف بالابتكار والإبداع الفردي.

إن قوة الدفع اليابانية للإنتاج المكثف والمنمط مقترنة بالأسلوب الياباني للإدارة المتمثل بالوظيفة الدائمة والأقدمية بزيادة الرواتب السنوية، إذ لا يتحقق لهم دفع الرواتب والمكافآت السنوية والزيادات إلا إذا حققوا هذا الإنتاج المكثف. فأسلوب الإدارة اليابانية الذي تم بناؤه على الجماعية والإجماع وقبول الفرد من المجموعة أدى إلى أن تصبح الشركة أو المصنع وكأنه للموظفين أوالعاملين وبسعيهم الحثيث للإنتاج المكثف والمنمط وصولاً إلى جزئية تحقيق أهدافهم الذاتية. إن من خصائص المجتمعات المتقدمة هو التخصص الذي يعتبر الإنتاج المكثف أحد ميزاته والذي يركز على تقسيم العملية إلى أجزائها الصغيرة وعلى أثره يتم إعداد

إجراءات العمل وحركته والوقت الذي يحتاجه وتصدر بناء عليه النمطية أو التوحيد القياسي (Standard) الذي يؤكد ويوثق وينظم ويراقب خطوات سير العمل نحو الإنتاج المكثف المحقق للكفاءة الإنتاجية في تقليل التكلفة الحدية للوحدة الواحدة المنتجة عند النظر إلى الحزمة الكثيفة المنتجة. ولا بد من الإشارة إلى أن خصائص البيئة العامة مع سمات الشعب الياباني العديدة الواردة في المساقات ساهمت في تحقيق هذا الإنتاج المكثف. وإذا كان هذا الإنتاج المكثف في المصنع هو ديدنهم، فإن انتقاله إلى كافة النشاطات الأخرى التي تعتمد على الجماعية حقق لهم المعجزة التي نحن بصددها. ومع أن الإنتاج المكثف بالتنميط والتوحيد القياسي حقق لهم الكفاءة والإنتاجية الصناعية، الا أنه مع كل هذه الثروة والدخل القومي والدخل الفردي الذي لا يماثله أي دخل في الغرب، فإن بعض المنظرين أمثال أومايا وساكاي يرون أن انعدام حرية الاختيار مع كل هذه الثروة والرفاهية الهائلة أمام التوحيد والتنميط قد تؤدي باليابان مستقبلاً إلى صعوبات في المنافسة العالمية وانعدام قوة الدفع التي حققوها حتى الآن لسبب رئيسي هو شعور الفرد الياباني بأن كل ما لديه من ثروة لا تساهم في تحقيق الرفاهية النسبية لهذه الثروة ويبتدئ في التخاذل عن العمل الجاد والتوفير؛ لأنه لا يعطيه أي ميزة تفاضلية في التعليم. ولهذا تحاول القيادة اليابانية الآن في إيجاد منافذ للرفاهية إذ صرفت الشركات اليابانية ٤٠ بليون دولار عام ١٩٩٣ لموظفيها للسفر والسياحة مقارنة بثلاثين بليون دولار تم توزيعها على المساهمين.

(ج) مركزية القرارات والمعلومات في مدينة طوكيو:

وثالث الأهداف الأساسية للتوجيهات الإدارية الذي تم ابتكاره خلال التعبئة العامة للحرب العالمية الثانية عام ١٩٣٨ وابتدء تنفيذه بحزم وشدة من البيروقراطية هو تركيز القرارات الهامة والإعلام والمعلومات الإحصائية في طوكيو. وكان

مفهومهم الابتكاري آنذاك نابعاً من أن اليابان كقوة عالمية يجب أن تعمل كما جسم الإنسان وبرأس واحد، إذ تتم كافة النشاطات والقرارات الهامة من الفكر بواسطة الرأس وهي التنظيمات الاقتصادية واستلام وإرسال المعلومات الإحصائية والتنظيمات الثقافية، أما الجسم فهو الذي يقوم بالعمل الحركي. وركزت الحكومة بكل ثقلها على نقل المركز الرئيسي إلى طوكيو لجميع الشركات الصناعية والاتحادات النشاطية كالحديد والصلب وصانعي السيارات والأطباء والسينما والمسرح، مع العلم بأن الطاعة العمياء للحكومة لم تتحقق بكاملها لعجز صناعة النسيج عن قبول نقل مركزها الرئيسي من أوساكا حتى العهد القريب، وكانت MITI تعتبر هذه الصناعة عدوة لها لعدم إطاعتها في نقل مركزها الرئيسي كغيرها من الصناعات.

كما أدت التوجيهات الإدارية إلى تركيز الإعلام في الإذاعة المركزية من طوكيو عام ١٩٤١ وكذلك في مركزية العملية التعليمية بطباعة وبيع الكتب التعليمية. وكان أهم الخصائص في التوحيد والرقابة والتنظيم للمعلومات الإحصائية من طوكيو والتي تساعد على مركزية القرارات الهامة في الجماعية من مركز واحد. وبما أن الجسم له رأس واحد، فإن التخطيط الطويل الأمد ينبع من المركز في طوكيو بما يؤكد أن تنفيذ الخطة والتصميم النمطي الموحد سيتم تنفيذه في كافة أنحاء اليابان. واستمرت اليابان بعد الحرب في تنفيذ هذه الإستراتيجية في مركزة المعلومات في الرأس على أن يقوم الجسم في العمل وذلك ببناء المصانع خارج نطاق المدن الكبيرة وتحقق لهم الحلم في هذا التركيز بما نراه اليوم من ثروة ورفاهية وأعلى دخل في العالم للفرد الياباني مع أعلى نسبة ادخار فردية عالمياً كذلك.

ثانياً: تطوير المنظمين والمديرين:

استطاعت اليابان خلال قرن ونيف ومنذ تاريخ عصر النهضة الميجية (Meiji Restoration) عام ١٨٦٨ أن تنفذ برنامجاً هائلاً في التحديث إذ تحولت اليابان التي عزلت نفسها عن العالم الخارجي لآلاف السنين إلى مجتمع فريد، إذ لا يعتبرون أنفسهم كشعب آسيوي، احتل مرتبة متميزة في التحديث والتطوير والتنمية. وقد سبق ذلك وصول حملة بيري سنة ١٨٥٣ التي هزت القيادة والشعب الياباني نتيجة الاحتلال الأمريكي للشواطئ اليابانية وتوقيع معاهدة التحالف وكان أثرها واضحاً في المحاولة الجادة لإبعاد الاستعمار الأوروبي، مما أدى إلى تسارع التنمية بالانفتاح على الغرب بفعل الخوف من الاستعمار. ومع عصر الإصلاح، كان ثمة إدارة نخبوية بيروقراطية محكمة في طاعة الشعب مع مستوى من التعليم وقيم اجتماعية مغروسة في الإخلاص للواجب والاعتماد على النفس والجدارة والحركية والدوران الوظيفي وذلك بتعيين موظفين رسميين أكفاء يكنون الاحترام للتعليم والحضارة الغربية والتي اكتسبوها من بعثاتهم الدراسية والتدريبية في بروسيا (ألمانيا) وفرنسا. وقد شكلت مجموعة موظفي الحكومة آنذاك القوة الروحية الحافزة لليابان الحديثة وجمعت ما بين الولاء الوظيفي للإمبراطور ميجي واحترام مبدأ الإنجاز.

وقد كان للمنظمين الأوائل ممن تم ابتعاثهم للدراسة في ألمانيا وفرنسا بأعداد كبيرة عام ١٨٨٠ وهم من النخبة في عملية انتقائهم لهذه المهمة، قصب السبق بعد عودتهم من الدراسة في الإتيان بأساليب وأفكار ومفاهيم جديدة ابتكارية مثل إيشي (Eiichi) الرجل البنكي الذي نقل النظريات والأساليب البنكية الغربية وكذلك ياتارو مؤسس ميتسوبيشي الذي ساهم من خلال منهجه وأسلوبه

الإقراضي للشركات الصناعية باستخدام مدخرات الأفراد في نسبة عالية بما وصلت إليه اليابان من تقدم وتطوير. إن التجربة اليابانية ونتائجها المتميزة تعود لهذه الفئة من المنظمين في بنائهم للمؤسسات الاقتصادية الجديدة من نقطة الصفر بناء على التوجه المبكر والمتكيف مع الظروف والحقائق والأوضاع نحو التنمية الاقتصادية منذ البداية والمبني على الإحساس والأحداث المثيرة لديهم في حب الاستطلاع والمقترن بالقيادة الحكيمة. وكان للهيبة والاحترام لنظام التعليم الذي أعلن حرباً شاملة على الأمية أن وصلت اليابان عام ١٩١٧ إلى محو الأمية بشكل كامل، ميزة قام بتنفيذها موظفو البيروقراطية بعد عودتهم من بعثاتهم الدراسية للغرب وكان لذلك أثره الرئيسي في الانبعاث لقوة اليابان واستعمارها عدد من الدول المجاورة في الفترة ما قبل وبعد الحرب العالمية الأولى وحتى قيام الحرب العالمية الثانية.

وكان للإصلاحات التي أدخلها مكارثر بعد الاحتلال الأمريكي لليابان عام ١٩٤٥ المتمثلة في حل الاحتكارات الصناعية (الزيباتسو) دور أساسي في انبعاث طبقتي المنظمين والمديرين في الشركات الصناعية والتي دخلت مرحلة التخصيص وتحويلها إلى شركات مساهمة عامة. وأخذ قطاع الأعمال (الصناعة، التجارة، البنوك) في تقليد البيروقراطية في حصر حق دخول الخدمة للمؤهلين بناء على نجاحهم في الامتحانات التأهيلية كمتطلبات مما أدى إلى المنافسة التعليمية في المدارس الابتدائية والثانوية والجامعات وصولاً إلى النجاح في هذه الامتحانات التأهيلية في الحكومة وقطاع الأعمال. وإن كانت ولا زالت الخدمة الحكومية تشكل مجالاً لجذب الشباب الياباني المتخرج من أكبر الجامعات المرموقة وبدرجات الشرف، مثل جامعة طوكيو، فإن انتقال موظفي الحكومة للعمل في قطاع الأعمال بعد التقاعد في سن الخمسين يشكل مصدراً في تنمية وتطوير المنظمين والمديرين لقطاع الأعمال على أي حال. إن هذه الحركية في التقاعد المبكر ونظام الترفيع في

الحكومة المبني على الأقدمية ساهم في تنمية وتطوير طبقة المنظمين والمديرين، إذ إن جزءاً كبيراً ممن يتم إحالتهم للتقاعد المبكر في سن الخمسين يتجهون نحو إنشاء الشركات والصناعات الخفيفة أو الالتحاق بوظيفة إدارية عليا في قطاع الأعمال أو يتجهون نحو الخدمة في البرلمان مع الحزب الوحيد الحاكم، ولا يمكن مطلقاً أن يحدث العكس بالتحاق موظفي قطاع الأعمال بالحكومة. إن هذا التلاحم ما بين البيروقراطية والسياسة وقطاع الأعمال يعتبر ظاهرة ودليلاً على إثبات دور الحكومة في تنمية وتطوير طبقة المنظمين والمديرين من خلال التعليم في دولة وصلت إلى مرحلة متقدمة بمحو الأمية قبل ما يقارب مائة عام وفي الحركية والدوران الوظيفي ما بين البيروقراطية الحكومية لمجموعة مؤهلة خدمت حتى سن الخمسين وانتقلت للعمل في قطاع الأعمال والسياسة مما كان له دور في معاضدة الموظفين الحكوميين ومساندتهم لتنمية وتطوير قطاع الأعمال في تكوين طبقة المنظمين والمديرين بشكل عام.

ثالثاً: الإستراتيجية والبنية الهيكلية:

هنالك اتفاق مبني على البحث العلمي لعدد كبير من الشركات الأمريكية منذ الخمسينات قام به البروفسور شاندلر أستاذ تاريخ الإدارة بجامعة هارفارد، وهو أن الإستراتيجية المعتمدة من الإدارة العليا للشركة تحدد البنية الهيكلية للشركة (Structure) والسياسات اللازمة لتنفيذها (Policies) ومن منظور آخر هو أن الإتيان بالإستراتيجية يحدد السياسات والإجراءات (Policies & Procedures) ومنها البنية الهيكلية كجزء مشتق من السياسات. ومن المساقات التي تطرقنا لها في هذا الكتاب، أننا نود أن نربط بين مصادر هذه المفاهيم والأسس الهيكلية اليابانية والإستراتيجية الإدارية اليابانية، إذ اتضح بما لا يمكن إغفاله أن التجربة اليابانية التي

تحققت قد لا تتفق مع النظرية القائلة بأن الإستراتيجية تحدد السياسة والهيكل وإنما العكس هو الصحيح بأن الهيكيلية البنيوية ساهمت في بناء إستراتيجية يابانية مشتقة في أغلب الأحيان، وفي بعض الأحيان كان للثوابت في الجغرافيا والتاريخ والسكان دوراً أساسياً في الإتيان بمفاهيم إستراتيجية إدارية ساهمت في البناء الاقتصادي والصناعي القائم اليوم.

لا شك أن العزلة عن العالم لآلاف السنين ساهمت في بناء التجانس العرقي الياباني على مر السنين وكان لهذه الهيكلية السكانية العرقية دورٌ رئيسيٌ في نجاح الإستراتيجية والسياسات والإجراءات الإدارية في التوافق والانسجام والتلاحم أو الثبات المتسق (Consistency) المبني على التجانس العرقي. ولا بد من الإشارة هنا إلى أن الهزة التي أصابتهم في عهد الإقطاع وأبان العزلة في احتلال بيري للسواحل اليابانية بما فيها سواحل طوكيو عام ١٨٥٣، كونت لديهم شعور بالرهبة والفجيعة والتلاحم البنيوي لصد الغزو الاستعماري الأوروبي لبلادهم بالتوجه نحو إستراتيجية (الانفتاح) على العالم. فإستراتيجية العزلة أدت إلى تفوق العصبية العرقية، والتي سنأتي لمزاياها وعيوبها من منظور إداري لاحقاً، والهيكلية في احتلال القائد البحري الأمريكي بيري لشواطئهم وتوقيع الاتفاقية مع أمريكا ولاحقاً بريطانيا وهولندا أرهبت هذا التجانس العرقي الذي تم بناؤه خلال العزلة إلى اتباع إستراتيجية الانفتاح. إنه الخوف من الاستعمار الأوروبي الذي انبثق في روحهم للولاء و حب الوطن في اتجاههم نحو الانفتاح والتعامل مع نقيضهم، الاستعمار الأوروبي، من منطلق بناء القوة الذاتية وتحييد الاستعمار عن فكرة الاحتلال المباشر لأرضهم. ويمكن القول هنا بأن بزوغ عصر النهضة بعودة الأمبراطور ميجي للحكم كانت وسيلة فاعلة أخرى للانفتاح.

ومن الأمور الإدارية المهمة أن البنية الاجتماعية في عصر الإقطاع وقبل عصر

النهضة الميجية في تقسيم المجتمع إلى خمس فئات تأتي بالترتيب بداية بالشوجن أو رجال الحكم ويليهم الإقطاعيين يساندهم طبقة الساموراي ومن ثم المزارعين وبعدهم الحرفيين وفي قاعدة الهرم رجال التجارة والصناعة في مصطلحنا (قطاع الأعمال)، أي إن التجار هم الفئة السادسة والأخيرة في طبقات المجتمع. ومع عصر الميجي الذي يعتبر بحق هو عصر النهضة اليابانية، اختلفت تقسيمات المجتمع المتعددة وأصبحت فئتين هما: الأرستقراطية والعامة، والانتقال من إحدى هاتين الفئتين أصبح يرتبط بالانفتاح والتصنيع والتعليم إلى حد ما. وكان لرجال الأعمال (التجار) دور رئيسي في إنهاء حكم الشوجن على يد الساموراي وتقنين الإقطاع وعودة الإمبراطور ميجي في تمويل التجار لثورة الساموراي آنذاك. إن البنية الهيكلية للتجار كونهم في قاعدة الهرم ودورهم في إستراتيجية إعادة الإمبراطور ميجي للحكم والتي لا زالت تعتبر منطلقاً لعصر النهضة. وكان للانفتاح على الغرب بإرسال الإمبراطور البعثات إلى فرنسا وبروسيا آنذاك (ألمانيا الآن) لرجال من أبناء أحفاد الساموراي و أبناء التجار دورٌ فاعلٌ في تعليمهم وتدريبهم في الغرب وعودتهم لاستلام مهامهم كتكنوقراطيين يعملون في الحكومة لبناء القاعدة الجديدة لنظام إداري اقتصادي حديث بعد الانفتاح. وقد اتضح لنا أن سياسة وإجراءات الاختيار للمبتعثين كانت فاعلة في عودة هذه المجموعة لتكوين طبقة التكنوقراطية في البلاد. ومع أن هذه الطبقة الجديدة لعبت دوراً إيجابياً في بناء الصناعة الثقيلة قبل الحرب العالمية الأولى بحكم انبهارها بالحضارة الغربية، إلا أن مساهمتها لأغراضنا الإدارية في نقل التقنية البنكية الغربية وملاءمتها للتقاليد اليابانية وبناء نظام ياباني بنكي خاص يجمع ما بين التقاليد اليابانية والحداثة الغربية يعتبر منهجاً يؤكد أن الإستراتيجية مصدرها هيكلي، أي إن الهيكل يحدد الإستراتيجية. ويعكس هذه النظرية كذلك أن البيئة الجغرافية تتميز في وفرة مصادر

المياه النهرية والشلالات التي تم تسخيرها بشكل كبير لتوليد الطاقة الكهربائية بدلاً من التوربينات الغازية على الغاز أو البترول مما قلل من استثماراتهم الرأسمالية في هذا المجال الإستراتيجي والحيوي. ونقطة التميز الإستراتيجية البنيوية الأخرى في وفرة الشواطئ الطويلة التي ساهمت في بناء الموانئ والمواصلات البحرية بين هذه الشواطئ بدلاً من بناء السكك الحديدية التي تتطلب استثمارات رأسمالية عالية مع غياب عنصر الحديد التعديني من الأرض اليابانية والاعتماد الكبير على استيراده من الخارج. ورافق هذين البعدين الجغرافيين في وفرة المياه وطول الشواطئ بعداً ثالثاً أساسياً في الموقع الجغرافي البعيد عن أعين الاستعماريين الجدد آنذاك. وأكثر ما ساهم في هذا البعد الجغرافي كذلك نزوعهم السلمي للفترة ما بين عام ١٦٠٠ وحتى ١٨٩٠ عن بناء ترسانة الأسلحة التي ابتدء النهم الاستعماري المربح لهم في استعمارهم لبعض الدول الشرق آسيوية المجاورة مع بداية القرن العشرين.

وببزوغ عصر الميجي بالقضاء على الإقطاع وطبقة الساموراي والاتجاه نحو التجنيد الغربي الحديث والبعثات للغرب وظهور التكنوقراطية والبيروقراطية وبناء الترسانة العسكرية التي انطلقت من هيكلية الازدياد الهائل للثروة السكانية المرتبطة بجغرافيا حجم الأرض الصغير والأرض الزراعية المحددة والحاجة إلى الطعام وخاصة الأرز مما أدى إلى إنتهاج سياسة التوسع في احتلال معظم دول شرق آسيا واحتلال جزء من الصين وكذلك هزيمة روسيا أمام اليابان عام ١٩٠٥. وهنا مصدر آخر لضرورات البنيوية الهيكلية السكانية الكبيرة والتي انبثقت عنها إستراتيجية التوسع في احتلال الدول المجاورة لتحقيق الحاجة الماسة للغذاء من الزراعة في فورموزا وكوريا والصين (منشوريا) وغيرها آنذاك. أي مرة أخرى إن الهيكلية البنيوية السكانية انبثق عنها الإستراتيجية التوسعية اليابانية للدول المجاورة لتحقيق الحاجات الغذائية، وهي جزء من إستراتيجية البقاء أو الخوف من الجوع والفناء

والتي سنأتي عليها لاحقاً.

ومع مرارة الهزيمة الساحقة في الحرب العالمية الثانية، والتي كانت نتيجة للتوسع والعرقية التي تشابهت فيها اليابان مع ألمانيا عرقياً في منهج العسكرة، فقد أحدث الأمريكي مكارثر الحاكم العام لليابان، سياسات عديدة يهمنا منها الجانب الإداري في التوظيف الدائم وحل احتكارات الزيباتسو وأثره في التطور الأفقي والعامودي للصناعة. فقد أحدث مكارثر نظام الوظيفة الدائمة في اليابان المحتلة والمنهكة والجائعة من منطلق القضاء على الفقر والفاقة والمجاعة لتحقيق الاستقرار وانبعاث الديموقراطية الجديدة ومحو الفاشية والنازية والعسكرة. وقد كان لهذه الهيكلية البنيوية في إحداث الوظيفة الدائمة منطلقات إستراتيجية كانت ولا زالت مبعث تفاؤل وفخر ومصدر لاستمرارية التفاؤل بالتجربة اليابانية لما تمنحه من دافع وحافز للعاملين من حيث الولاء والإخلاص والتفاني والفعالية والكفاءة الإنتاجية. وكان كذلك لإلغاء الاحتكار كسياسة كفيلة بالقضاء على رموز الصناعات الحربية الثقيلة آنذاك مصدر استراتيجيٌ في بناء طبقة المديرين والمنظمين التي أتينا على استنتاجاتها سابقاً.

ولا بد من الإشارة إلى الإستراتيجية في بناء السلطة المركزية للحكومة والشمولية للحزب الحاكم الواحد وأثرها على التجربة اليابانية، إذ إن هذه الأوليجاركية تأتيه من التجانس العرقي ونابعة من الوطن والتراب والأرض لمجموعة متقاربة في العمر والمرجعية والخلفية الاجتماعية والجذور وليست دخيلة على مجتمعهم. فقد كانت سلطة الإقطاع قبل عصر النهضة الميجية متجذرة في النظام الياباني السلطوي والمنعزل عن العالم، حتى إنه كان مفروض على طبقة رجال الإقطاع الزراعية أن يتركوا بعض أفراد عائلاتهم رهائن لدى كبير النبلاء العسكريين (الشوجن) حتى لا يقدموا على تحدي سلطتهم (الحاكم العام). ومن

هذه الخلفية الهيكلية السلطوية والقيم الاجتماعية في السلطة الأبوية انبثقت إستراتيجية التساوق والتجانس والتوافق والانقياد نحو السلطة المركزية الحكومية للبيروقراطية وشمولية الحزب الحاكم الواحد كإستراتيجية، أي إن الهيكلية انبثقت عنها الإستراتيجية كما افترضنا في المقدمة، وأدى ذلك إلى بزوغ دور رجال الأعمال وجماعات المصلحة (الأعمال، التجارة، المال والبنوك، الصناعة) وقيمتهم في صناعة واتخاذ القرارات المصيرية.

ولو نظرنا إلى تجربة زراعة الأرز التي أوضحنا من خلالها أنه لا يمكن مطلقاً للعائلة الواحدة أو العائلتين أن يتمكنوا من إنتاج ما يكفيهم من الأرز كونه الغذاء الوحيد حسب التقاليد اليابانية. وأدت هذه البنيوية إلى أن تجتمع عدد من العوائل وتعمل معاً لإنتاج ما يكفيهم من الأرز ويفيض بعض الأحيان عن حاجتهم ويتم توجيهه للبيع. هذه الهيكلية أطلقت لديهم القيم الجماعية والتي اتجه كثير من كتاب الإدارة في أمريكا إلى اعتبار الجماعية اليابانية إستراتيجية اتبعتها اليابان وساهمت في تحقيق المعجزة اليابانية. الجماعية ليست إستراتيجية بل بنيوية فرضها الواقع والثوابت الجغرافية في تحقيق البقاء والاستمرار بزراعة الأرز وأصبحت لاحقاً إستراتيجية (الجماعية). ولا يختلف (الإجماع) من منظور بنائي، إذ تجذر و ظهر مرة أخرى لحيز الوجود بعد الحرب العالمية الثانية من خلال التكوينة الجديدة لجماعات المصلحة والتنظيمات المؤسسية المشتركة وبعد القضاء على الدكتاتورية الفاشية العسكرية وجنوحهم للسلم والتوسع الصناعي بدلاً من الحرب والتوسع الجغرافي. ولأن المساواة تعتبر قيمة أساسية في هذا المجتمع المتجانس، فإن الترقية للمناصب القيادية تتم بناء على العمر والأقدمية وليس لمبدأ الجدارة مما أظهر نظاماً يابانياً أسموه منهج (KASA RENBAN) أو ما يعتبروه مظلة التوقيع مجتمعين بما يعكس الإجماع كنهج معبِّر عن مبدأ المساواة.

ومع أن تلاقح النماذج التقليدية مع الحداثة واختمار وتفاعل هذين النموذجين كأداة إدارية فعالة، فإن أسلوب وإجراء (الرنجي) في صناعة واتخاذ القرارات يعتبر نهجاً بنيوياً كان له دور في تكوين إستراتيجية إدارة بناء المعلومات وشبكات الاتصال ما يمكن اعتباره من المفاهيم الأساسية والكلمات المفتاحية أو المدخل الرئيسي للإستراتيجية الإدارية اليابانية في العصر الحديث. فقد كان لمنهج وإجراءات الرنجي في الجماعية والإجماع بصناعة واتخاذ القرارات ثورة حديثة فاعلة في بناء حلقات الجودة ونظام الاقتراحات الجماعية وإدارة الجودة الشاملة ونظرية (كازن) الإدارية. فلولا البنيوية في اتخاذ القرارات المعروفة بالرنجي (Ringi) لما أمكن لإستراتيجيات حلقات الجودة وإدارة الجودة الشاملة ونظرية كازن أن تنجح من دون هذه البنيوية الاجتماعية على أقل تقدير.

ويأتي قبل ذلك بالطبع الإستراتيجية البنكية، والتي ابتدأت من منطلق النقل والمحاكاة والتطويع التقني خلال السنوات الأولى للفترة المبتدئة بعام ١٨٦٨ المعروفة بعصر النهضة الميجية. فقد وجد العديد من رجال المال بعد عودتهم من ألمانيا وفرنسا أن نقل التجربة الغربية لا يتفق ونهج السلطة الأبوية اليابانية للصناعة الثقيلة التي ابتدأت عام ١٨٧٦ في صناعة النقل البحري والسكة الحديد واستخراج الفحم واستخدامه وقوداً للآلة البخارية. فقباطنة الصناعة والمال لم ترق لهم فكرة البنوك التجارية الغربية والإقراض التقليدي قصير الأجل مما أدى إلى ولوج البنوك شريكاً في رؤوس الأموال من خلال بنوك الزيباتسو الاحتكارية وسلطتها المركزية الأبوية. ولا شك أن النظام البنكي الياباني في تمويل رؤوس الأموال كان ولا يزال مصدراً أساسياً للتجربة اليابانية وإثباتاً لدور الهيكل في بناء الإستراتيجية. ولا زال حتى الآن دور رجال المال واضحاً وجلياً في صناعة القرارات المصيرية في اليابان مما يعكس قدرة هذه المجموعة كمنظمين ملتزمين (entrepreneurs) في دفع عجلة

التطور واستمراريتها حتى الآن.

ومن غرائب الصدف أن اتجاه اليابان لصناعة السيارات الصغيرة ذات المحرك الاحتراقي الضئيل لم تكن منطلقة من إستراتيجية وبصيرة محددة المعالم كما يعتقد البعض، بل بمحض الصدفة المرتبطة بالظروف والزمن. اتجهت اليابان لصناعة السيارات الصغيرة من واقع منطقي، كما في الكثير من تصرفاتهم، بأن الطرقات العامة والخطوط السريعة بين المدن كانت ولا زالت ضيقة من حيث العرض وليس أمامهم إلا إنتاج السيارات الصغيرة إذ لم يكن موضوع المحرك الاحتراقي الضئيل مرتبطاً بأسعار البترول، بل مرتبط بحجم السيارة كما يعترف بذلك الكاتب الياباني أومايا بكتابه الحديث عن انتقاداته للاقتصاد الياباني. وجاءت حرب ١٩٧٣ واستخدام الملك فيصل بن عبدالعزيز ملك المملكة العربية السعودية -رحمه الله- لسلاح قطع البترول وارتفاع أسعاره، مما دفع أوربا وأمريكا لشراء السيارات اليابانية الصغيرة. وهنا نلاحظ أن البنية للطرق السريعة فرضت بناء سيارات صغيرة ما لبثت إبان ارتفاع أسعار البترول أن تصبح ميزة تنافسية يابانية أثرت اليابان حتى عصرنا الحاضر.

ويبقى فوق ذلك كله إستراتيجية (سيكولوجية الحرمان) وعقلية الجوع والشعور العميق بالمخاطر المهددة للبقاء من منظور جغرافي (هزات وزلازل) مصدراً للتميز عن طريق احترام السلطة المركزية والانسجام والتماسك الذي تعززه الهوية القومية والتجانس السلالي. ولا يمكن لنا إغفال هذه العناصر التفاؤلية لاستمراريتها في الأجيال الجديدة وإن كان هناك نظرة تشاؤمية للجيل الشاب في ابتعاده عن القيم التقليدية الموروثة. فجيل الشباب سيصل إلى مرحلة النضوج الفكري مع الزمن ليعود إلى الخبرة المتراكمة وإحداث الإحياء الداخلي للتقليدية. وبعد ذلك كله تبقى الإستراتيجية والسياسة اليابانية في ضرورة وحتمية الابتكار

والإبداع للبقاء في هذه الحياة مصدراً للقضاء على شبح الجوع والفاقة والحرمان ومن دون الابتكار لا يمكن لليابان أن تبقى في قمة الهرم الاقتصادي.

رابعاً: الإستراتيجية الإدارية اليابانية:

اتجهت كثير من الكتابات البحثية والأكاديمية الإدارية والاقتصادية نحو إيجاد العناصر والمفاهيم التي أدت في التجربة اليابانية للوصول إلى التميز والفعالية والكفاءة. وكثير من هذه المفاهيم قد تم انتقادها من البعض والبعض الآخر تم اكتشافها بشكل أوضح. فقد حققت اليابان منذ عصر الميجي وحتى الآن تقدماً مذهلاً في نقل واستيعاب وسدٌ ثغرة التقنية مع الغرب بشراء التقنية والاستثمار الكبير في المعدات مما أدى إلى الزيادة الكبيرة في الإنتاجية مع التغيير المذهل للقوى العاملة من الزراعة إلى الصناعة والخدمات. وكان للادخار الفردي الذي صب في شرايين الاقتصاد واستثماره عن طريق القروض البنكية الطويلة الأجل للصناعة من أجل نموها وتطويرها. وقد ظهر كثيرٌ من المفاهيم المؤدية إلى تفسير الظاهرة نود أن نلخصها بالتالي:

(١) شركة اليابان التضامنية:

إن ظاهرة الترابط ما بين البيروقراطية الحكومية وقطاع الأعمال تم تشبيهها بما يسمى (شركة اليابان التضامنية) (Japan Inc.). وذهب البعض إلى أن هذا المفهوم له دلالة الفوقية لقطاع الأعمال على السياسات والقرارات من القطاع الحكومي، وذهب البعض الآخر لاعتبارات الأضرار بسيطرة الحكومة على قطاع الأعمال، وأخذ البعض الآخر منهج الوسطية في سهولة الترويض والانقياد الوديع ما بين القطاعين. ولا شك أن الترابط ما بين القطاع الحكومي وقطاع الأعمال ظاهرة ومفهوم أساسي لتميز التجربة اليابانية مقارنة مع جميع دول العالم، إذ تقوم

الحكومة بالمساعدة والمعاضدة لقطاع الأعمال في التصدير للعالم أكثر من تركيزها على قضايا الاحتكار الداخلي. وعلى سبيل المثال يقف البنك المركزي الياباني متعاضداً مع البنوك المحلية في الإقراض البنكي الواسع لقطاع الأعمال والتي -أي البنوك المحلية- تعمل جاهدة لحماية هذه الشركات المقترضة من الإفلاس.

ومع هذا فإن هنالك مبالغة في تعبير (شركة اليابان التضامنية) من منظور ثنائي يحتاج إلى إيضاح للدور الثلاثي لجماعات المصالح أو النخبة من رجال المال والأعمال (الزيكاي) تأثير في تكوين أسس جديدة متوازنة لترابط المصالح. ويبقى فوق ذلك دور الحكومة المركزي كمصدر رئيسي للتنظيم في المجتمع الذي ابتدء في عام ١٨٨٠ في تمويل ودعم الصناعات الإستراتيجية ما لبثت أن انتقلت بالتخصيص لقطاع الأعمال في ما بعد الهزيمة في الحرب العالمية الثانية ببيع هذه الصناعات جميعها في الفترة ما بين ١٩٤٥-١٩٦٠ مما أدى إلى سيطرة رجال المال والأعمال عليها. ولا شك أن دور رجال المال (الزيكاي) في الحزب الديموقراطي وأثرهم في تعيين بعض الوزراء وكذلك انتقال موظفو الحكومة عند تقاعدهم في سن الخمسين للعمل في قطاع الأعمال ساهم بشكل واضح في تحقيق التلاقح والترابط العضوي والمتوازن ما بين القطاعين بما يخدم أهداف التنمية والتطوير الذي شهدته اليابان.

(٢) النخبة البيروقراطية:

إن الخدمة الحكومية تعتبر من أكثر المهن التي تجذب الشباب الياباني كون الوظيفة الحكومية تعتبر الأساس الوحيد للتنظيم في المجتمع وذات شرعية للدولة ككل من منظور تاريخي لهيمنتها على كافة جوانب الحياة. ويؤكد هذه الرغبة الجامحة للعمل في الحكومة النمو الملحوظ لعدد الموظفين في الحكومة ما بين عام

١٩٤٥–١٩٦٠ إلى خمسة أضعـاف مما أطلق عنان المنافسة على هذه الوظائف في الامتحانات التأهيلية العالية والتي تشترط التخرج من الجامعة، ومن جامعة طوكيو على أكـثر تقـدير، بدرجة الشـرف مما يثبت الأداء الجـيد في الدراسـة الابتدائـية والثانوية لهذه النخبة المتميزة في الخدمة الحكومية.

البيروقـراطية اليابانية لأسباب تاريخـية ونظامية مرتبطة بنظام الخـدمة المدنية والقاعدة الرئيسية بعدم التأثير الحزبي عليها، تتمتع بالثقة والاعتداد النفسي والمعرفة والمهارات والقدرة على التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم وقراراتهم بصراحة ومن غير تردد بالطريقة اليـابانية بنحو لا يشوبه أي غموض. وكل وزارة يتـولى قيادتها وتوجيـه نشاطها الداخلي نائب الوزيـر الدائم من البيروقـراطية؛ لأن الوزير المعين سياسياً لا يتمتع بالنفوذ داخل الوزارة بتـعيين مساعديه كما في الغرب. فالوزير لا يملك القدرة التوجيهيـة والتحكمية الكاملة على النشاط الداخلي للوزارة والتي تتم عن طريق نائب الوزير الدائم.

ومن المفاهيم المؤدية للنمو والتطوير المتـميز لهذه الفئة النخـبوية هي تقاعدها عند سن الخمسين وانتقالهم بعد التقـاعد للعمل في قطاع الأعمال أو الالتحاق في أحد المجـالس (البرلمان والشيـوخ) أو أحد المؤسسـات الرئيسيـة الاستشـارية مثل كيدانرن (Keidanren) وكون هذه النخبة البيـروقراطية في عملها بالقطاع الحكومي لا يشوبها أي غـموض ولديهم الثقة والقدرة بإمكاناتـهم في صناعة القرارات التي تتحـول إلى المجلسين (Diet) وأثرهم الإيجابي الواضح عـلى الوزراء المعينين من الحـزب الديموقراطي الحـاكم لعلاقـة الالتـحام بين البـيروقـراطيين وقادة الحـزب الديموقراطي.

إن قوة النخـبة البيـروقراطية كـانت ولا زالت أساساً للمـلامح التنموية في التقدم والتـحديث في تماسكها واستـقرارها واستمراريتـها وحركيـتها في الدوران

الوظيفي بالانتقال بعد التقاعد لقطاع الأعمال والبرلمان وجماعات المصالح واللجان الاستشارية. ولقد تعزز دور النخبة منذ عصر الميجي من منطلق احترام السلطة والطاعة والأبوية كمظهر من الثوابت الأساسية للحضارة اليابانية.

(٣) القيادة الإدارية:

ظهر دور المنظمين (entrepreneur) في اليابان كطبقة نخبة في تنمية وتطوير قطاع الأعمال (الصناعة والبنوك والتجارة) من مجموعة المبتعثين للدراسة والتدريب في ألمانيا وفرنسا في البداية عام ١٨٨٠ بعد عودتهم واستمراريتهم في العمل ضمن النخبة البيروقراطية ومن ثم انتقالهم للعمل في الصناعة والبنوك أمثال (YATARO) صاحب النظرية البنكية اليابانية الحالية مؤسس ميتسوبيشي و (Eiichi) مؤسس البنك باسمه الحالي المعروف وغيرهم في بناء المؤسسات البنكية. وقد أثبتت هذه المجموعة من المنظمين إتيانهم بابتكارات وأساليب وإبداعات لسلع وخدمات جديدة منطلقة من إحساسهم بالمسؤولية واستشراف المستقبل.

كما نمت وتطورت فئة المديرين المهنيين بعد هزيمة الحرب العالمية الثانية بفضل الإصلاحات الاقتصادية والإدارية بحل الزيباتسو وظهور هذه الطبقة من المديرين التي أوضحنا كيف تقلدت المناصب الإدارية وتحفزت للعمل الجاد المثمر بفضل الفرصة المتاحة بعد حل الاحتكارات وكذلك انتقال عدد هائل من الشركات الحكومية وتحويلها إلى شركات مساهمة وانتقال إدارتها ممن يعملون في الإدارة الإشرافية والمتوسطة في هذه الشركات.

ومع قيادة موازية من الزيكاي (رجال المال) وجماعات المصالح ممن تم إحالتهم للتقاعد من قطاع الأعمال تم تشكيل ثلاث فئات متناغمة ومترابطة (المنظمين، الإداريين، الزيكاي) تعمل معاً في سبيل تحقيق الأهداف التي أدت

باليابان للوصول إلى الفعالية والكفاءة والإنتاجية التي نحن بصددها.

(٤) المنافسة الشريفة:

المنافسة مفهوم وكلمة مفتاحية أو مدخل أساسي في الحضارة اليابانية تبتدئ في منافستهم لتحقيق البقاء في ظل الندرة وحربهم الاقتصادية لتحقيق الاستمرارية. فالمنافسة على مقاعد الدراسة وفي الامتحانات التأهيلية بطريقة شريفة لا يشوبها العداء، كما في المنافسة في الصناعات، تتركز في الحصول على حصة من السوق وليس على السوق كله في حرب المنافسة المسعورة لتوصيل المنافس إلى مرحلة الإفلاس. وتقف الحكومة ممثلة بوزارة التجارة الدولية والصناعة (MITI) موقف المراقب والمنظم والمصلح في حالة النزاع التنافسي بين الشركات المتماثلة. والتخصيص العادل (Fair Share) كمفهوم مجتمعي يعمل على حفظ التوازن في شدة المنافسة التي تعتبر جزءاً من القيم والأعراف اليابانية مع توازنها في التخصيص العادل حتى في ميزانية الحكومة لكافة الجهات بما يجعل بعض المناطق تنال مخصصات ليست بحاجة لها مقارنة بنشاطات لمناطق أخرى تحتاج إلى مخصصات تحتاج لها وبما أسماه البروفسور أومايا الحد المدني الأدنى (Civil Minimum) ويرتبط بمفهوم المنافسة التعبير التقليدي أماي (Amae) الذي يعنى بوجود علاقة بين طرفين أحدهما قوي والآخر ضعيف بمحورها شعور القوي بواجب مفروض برعاية الضعيف بإخلاص حقيقي. وهذا المفهوم يبرز كخصوصية يابانية في ضغط التوازن في المنافسة بما يجعلها شريفة وعادلة وهادفة على المدى الطويل.

(٥) الوظيفة الدائمة:

نجحت اليابان في تحقيق التنمية والتطوير في ظل تبني فلسفة الوظيفة الدائمة وحتى التقاعد. ويتماشى مع هذه الفلسفة كذلك التدرج والأقدمية إذ إنه من

المتعارف عليه أن لا تجد موظفاً يانعاً يشرف على موظف أكبر منه عمراً. ومع أن الوظيفة الدائمة تتحقق لنسبة قد تصل إلى ٣٥٪ من مجموع العاملين في قوة العمل اليابانية ولا تنطبق على العاملين في الزراعة والموظفين المؤقتين والنساء العاملات اللاتي يتركن عملهن بعد الإنجاب، ومن ثم يعودون للوظائف المؤقتة بعد دخول أبنائهم الجامعات. وقد اتضحت مزايا الوظيفة الدائمة والأقدمية والتدرج والزيادة السنوية للأجور في التركيز على الكفاءة والإنتاجية بشكل واضح، مما أدى بالتجربة اليابانية إلى هذا التميز الذي نتج عن الوظيفة الدائمة ومشتقاتها من العمل الجاد المثمر والتحفيز والدافع والولاء. كما اتضح لنا أن المزيج ما بين الموظفين الدائمين والمؤقتين والتقاعد المفروض عند الوصول إلى (٥٥) عاماً من العمر بآثاره الإيجابية لفتح المجال للجيل التالي للصعود والتدرج.

(٦) الرنجي ونيماواشي:

إن عملية صنع القرار كمفهوم تقليدي نابع من القيم والأعراف اليابانية في المشاركة، حيث يقوم الموظف الصغير المختص في الشركة بصياغة مسودة القرار وتداوله للمستويات المتتالية في الهرم التنظيمي يعتبر ظاهرة ومفهوماً إدارياً ساهم في الوصول إلى التميز مع ما يجانبه من انعدام للكفاءة في الوقت الذي يتطلبه الرنجي. وقد أحدث مفهوم الرنجي (Ringi) في اتجاهه العكسي من الأدنى للأعلى، على خلاف بلاد العالم التي تتبع مفهوم القرارات من أعلى إلى أسفل، مما يؤكد الطابع الأبوي لأن الكلمة نفسها تعني قيام أحد التابعين بطلب المشورة والرأي من شخص يفوقه منزلة بأسلوب من المهابة والاحترام. وقد تم إدخال تعديلات على أسلوب تنفيذ المفهوم التقليدي للرنجي في ظل التعقيد والتشابك في العصر الحديث بظهور اللجان والمؤسسات الاستشارية العديدة، إلا أنه يبقى ظاهرة ومفهوماً مؤثراً في المشاركة وإحداث الفعالية. ويعود ذلك إلى اهتمام اليابانيين بشكل عام في الوصول

إلى الهدف أكثر من اهتمامهم بالهدف نفسه. كما أنهم يرون أن الرنجي يساهم في إنجاز الهدف في ارتباط العاملين في صياغته وإقراره والالتزام في تنفيذه، وقد اتضحت لنا الميكانيكية الخاصة والطقوس الخاصة بالرنجي بتفصيل دقيق كأسلوب وإجراءات عمل وأثرها سابقاً.

ومن المفاهيم التقليدية المرتبطة بالأرض والزراعة التي تمثل الأساس الأولي في بناء المجتمع وجوهر الإيمان المطلق بقيم القرية اليابانية مفهوم نيماواشي (Nemawashi) والذي يعني حرفياً باللغة اليابانية (ربط وحزم الجذور للنبات قبل خلعها من جذورها). والمفهوم العام التنفيذي بضرورة الاستشارة بين اثنين أو أكثر من المدراء المختصين بطريقة غير رسمية وخارج نطاق العمل في المطعم أو في صالات الألعاب بعد انتهاء الدوام قبل التنفيذ بما يترابط مع الرنجي قليلاً في استمرارية وتكرارية الاستشارة حتى في الأمور البسيطة من منطلق الثقة والمساندة. ومع أن القرارات بمفهوم الرنجي والنيماواشي تتطلب وقتاً وصولاً للاجماع، إلا أن اهتمامهم بالتقيد نابع من الرغبة في مساندة القرار عند تنفيذه.

(٧) الجماعية والاجماع:

يصعب على الياباني تحديد مهنته، بل يحدد نشاطه وعمله وحياته وتعريف نفسه بشركة معينة على خلاف بلاد العالم. وتعتبر مفهوماً تقليدياً مبنياً على القيم التي تركّز على أن لا شيء يمكن له أن يعمل من دون ارتباطه بالجماعة كونها شيء مقدّس مرتبط بالأسرة والإمبراطور والولاء والطاعة. فارتباط الفرد بعمله مع جماعة وارتباطه النفسي بقبوله مع الجماعة أدى إلى تميز التجربة اليابانية بفضل هذا المفهوم الذي نتج عنه العمل الجاد والولاء والطاعة للجماعة ورئيسها كجزء من القدسية التي يوليها الياباني للسلطة الأبوية الممثلة برئيس جماعة العمل. وارتبطت

الجماعية كذلك بقبول أعرافها وعاداتها في التدرج وإطاعة الرؤساء.

وقد اتضح لنا في المفهوم التقليدي للرنجي في صناعة واتخاذ القرارات الضرورة الحتمية التقليدية كقيم وأعراف يابانية في الإجماع على مستوى قرارات مجلس الوزراء مما يؤكد التضامن وتكريس المصلحة العامة وصولاً إلى حلول توفيقية في حالة النزاع، إذ تعمل الجماعة بكل تفانٍ على إقناع العضو غير المتفقة بالرأي مع الجماعة حتى يغير موقفه ويتماشى مع قرار الجماعة الإجماعي أو أن يترك العمل بالاستقالة.

(٨) الأهداف المستقبلية:

اتضح بشكل عقلاني ورشيد عدم التركيز على الربح العالي والسريع من جراء السياسات المتبعة في الإقراض الطويل الأجل للشركات وسعي المديرين الحثيث لتسديد قرض الشركة مع الفوائد المتحققة، وعلى أثره تتحقق النتيجة النهائية في هامش ربحي قليل. ولأن الشركات لديها تكاليف ثابتة في الرواتب والأجور للوظيفة الدائمة والزيادات السنوية التلقائية والتدرج الوظيفي فإنه لم يبق أمام الإدارة التنفيذية إلا التركيز على الإنتاج المكثف الذي يعني باقتصاديات الحجم مع فلسفة التنميط حتى تدفع هذه التكاليف الثابتة وتسديد القرض البنكي طويل الأجل.

وبما أن الفردية تذوب في الجماعية، فإن التقاليد والجغرافيا قد أعطتهم القدرة على الصبر واستشراف المستقبل وتحديد الأهداف البعيدة المدى بدلاً من الأهداف الآنية في تحقيق الربح العالي لتركيزهم على الجودة وخدمة المستهلك وما تتطلبه الجماعية من استشارات وإجماع نحو الوصول إلى الهدف المستقبلي بعيد المدى. إن التفاؤل في المستقبل وتحقيق الأهداف على الأمد الطويل يعتبر جزءاً من

الثقافة اليابانية ومنطلقاً من قبول الموظف العملَ براتب ضئيل لمدة عشر سنوات في وظيفة مؤقتة وصولاً لهدفه البعيد المدى في أن يتدرج وصولاً للوظيفة الدائمة. وينطبق ذلك على العلاقات ما بين الحكومة والساسة ورجال الأعمال في دراسة الأهداف وكيفية تحقيقها والتي تأخذ وقتاً طويلاً من الاستشارات والاجتماعات وصولاً لإجماع في تحقيق الهدف المستقبلي أو الهدف البعيد المدى.

الاستنتاجات

قد يبدو للقارئ في النهاية أنني كنت أميل إلى تمجيد التجربة الإدارية ومفاهيمها بطريقة تفاؤلية وكأنني أنظر إلى كوب ماء والقول بأنه نصف مملوء وهو بالفعل نصف فارغ كذلك. والنظرة التفاؤلية للتجربة الإدارية اليابانية منطلقة من الرغبة في الوقوف على إيجابياتها للاستفادة منها في إظهار مزاياها لعل إمكانات الإبداع والابتكار والتجديد والتحديث والتوافقية ما بين التقاليد العربية ومتطلبات التحديث التقني تساعدنا ونحن على أبواب القرن الواحد والعشرين أن نتمكن من إحداث التنمية والتطوير الإداري لقطاع الأعمال الذي سيساهم في التطوير الاقتصادي والمجتمعي الشامل. ومع أنني على يقين خلال إعداد هذا البحث بأني قد أغفلت كثيراً من الجوانب الإيجابية والسلبية في تحليل الثوابت والمتغيرات الأساسية في الجوانب الاقتصادية بالذات والصناعية والاجتماعية والسياسية بشكل عام، والسبب في ذلك نابع من الرغبة في تركيز البحث على النشاطات والمساقات المرتبطة بالإستراتيجية الإدارية اليابانية.

فالتنمية اليابانية ننظر إليها كعملية حضارية متكاملة ركَّزت على تنمية وتطوير القوى البشرية للأثر الذي ستحدثه في زيادة الكفاءة والإنتاجية لتنمية الثروة القومية وتوليد الفائض الاقتصادي للتوسع الدائم في الاستثمار بضخ المدخرات في شرايين الاقتصاد القومي. وهذا نابع من الإستراتيجية الإدارية في صياغتهم لخطة موحدة هادفة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية والتحديات البيئية. وإذا كانت التنمية من منظورهم في زيادة الإنتاجية لتنمية الثروة القومية وتوليد الفائض الاقتصادي والتوسع المطرد في الاستثمار من خلال الادخار وصولاً إلى إشباع الحاجات الأساسية للشعب الياباني ولتوفير القاعدة الراسخة للتطوير في تحديث

وتعظيم فرص الرفاهية في إحداث تغييرات هيكلية لتحسين المعرفة والمهارات والسلوك والثقافة والتقنية والجودة العامة من منظور ديناميكي في الأبعاد الثلاثة في التراكم النوعي والتحول الديناميكي والاعتماد على الذات.

وقبل الخوض في الاستنتاجات أود أن أركز أولاً على أن الإستراتيجية الأساسية والمنطلق الذي تتميز فيه اليابان عن كافة دول العالم في قدرتهم الفائقة على هضم واستيعاب ونقل التقنية الغربية منذ الانفتاح وبعد انعزال عن العالم دام لآلاف السنين وحتى القرن السادس عشر. يتميز الشعب الياباني بأنه شعب متجانس عرقياً ولغوياً وحضارياً إذ لا يشوبه أي تناقضات أو تضارب أو تنافر أو تعديات أو انتماءات عصبية قبلية أو عشائرية أو طائفية أو قطرية. وقد ساهمت هذه الخاصية في فعالية الإستراتيجيات والسياسات المبتكرة لأن هذا التجانس أحدث قدرة ذاتية في الطاعة العمياء للحاكم والتقيد بالتعليمات والتوجيهات بما لا يقارن عالمياً. وبما أنهم كذلك، فقد تحققت لهم أول ميزة في ترابط وتعاضد والتوافق التام ما بين البيروقراطية الحكومية وقطاع الأعمال المتمثلة في السعي الحثيث للحكومة في تحقيق أهداف قطاع الأعمال، بما لا يمكن مقارنته أو تشابهه مع أي دولة في العالم. فمن المتعارف عليه حسب تقارير البنك الدولي حديثاً أن أكثر ما يعيق التنمية في دول العالم المقارن هذا التضارب والتنافر ما بين البيروقراطية الحكومية وقطاع الأعمال والفوقية التي تمارسها الحكومة في السياسات والأساليب والإجراءات المعيقة لنمو وتطوير قطاع الأعمال. وبما يؤكد أن تجربة المعجزة اليابانية كما أوضحها العديد من المنظِّرين بارتباطها بهذا التعاضد والترابط من البيروقراطية الحكومية من أجل تحقيق أهداف قطاع الأعمال.

واتضح في المساقات السابقة فعالية التوجيهات الإدارية من أجل تفعيل نمو

وتطور قطاع الأعمال منذ عام ١٩٤١ والذي استمر زخمها بعد هزيمة الحرب العالمية الثانية وحتى الآن. هذه التوجيهات الإدارية الحكومية من وزارة التجارة والصناعة الدولية والوزارات المختصة في إصدار السياسات والإجراءات لحماية وتشجيع الصناعة ركزت على مدى ما يزيد عن (٥٠) عاماً في الإصلاحات الاقتصادية على ثلاث إستراتيجيات أساسية وهي التنميط والإنتاج المكثف ومركزة المعلومات. فقد ساهم التنميط أو التوحيد القياسي منذ البداية في الاتفاق على أسس موحدة للتنميط والتوحيد القياسي للصناعة والتعليم والبنوك وكافة النشاطات القابلة للتوحيد مما ساهم في تحقيق الإنتاج المكثف الذي حقق المعجزة التصديرية للمنتجات اليابانية من السيارات والإلكترونيات للعالم. كما ساهمت إستراتيجية مركزة المعلومات عن طريق سياسات التوجيهات الإدارية بضرورة وجود المركز الرئيسي للشركة والنقابات والمؤسسات الصناعية والثقافية المساندة في طوكيو بتفعيل دور المعلومات والاتصالات والإعلام والإعلان.

وقبل الخوض في الاستنتاجات العامة للإستراتيجية الإدارية اليابانية، أود أن أتطرق إلى بعض السياسات التي قد يراها البعض من شفافية مطلقة بأنها سلبية من منظور اقتصادي، إلا أنها خدمت وساهمت قبل الحرب العالمية الأولى وبعد هزيمة اليابان بالحرب العالمية الثانية في تحقيق التميز الذي وصلت إليه اليابان والذي يتمثل في ثلاثة أبعاد هي: الحماية، والإعانة، والتوزيع المتساوي للمشاريع الرأسمالية الحكومية الذي أسماه أومايا الحد المدني الأدنى (Civil Minimum). ابتدأت الحماية للصناعات المحلية في صياغة إستراتيجيات وسياسات واضحة تسمح باستيراد المعدات وشراء التقنية بنظام رقابي صارم على تحويل العملات لهذا الغرض من قبل الحكومة المركزية. واستمرت هذه الحماية بالرقابة على أسعار

التحويل التشجيعي للعملات مع قيود على عملية التكرار وتأكيد شراء المعدات للمرحلة الأولى على أن يتم صناعة المثيل لهذه المعدات أو المنتجات ممن تم منحه هذه التسهيلات. وساهم في نجاح الإستراتيجية للحماية الصناعية التمويل البنكي بنسبة ٨٠٪ لرأس المال والإشراف البنكي المباشر على تحويل العملات بالتنسيق مع وزارة التجارة الدولية والصناعة (MITI) مما حقق وقفاً لأي نزيف بدخول الصناعات الغربية والاتجاه نحو إشباع السوق المحلية من الصناعات اليابانية أولاً ومن ثم الاتجاه بالفائض نحو التصدير. وساهمت الإعانات الحكومية لقطاع الزراعة التي لا يوجد لها مثيل في العالم في استمرارية نشاط الزراعة المتواصل بدلاً من رحيل المزارعين إلى المدن، إذ إنه لا يسمح مطلقاً باستيراد المنتوجات الزراعية. وعلى سبيل المثال عندما أصاب زراعة الأرز أضراراً عام ١٩٩٣ بفعل الأعاصير وفقدان المنتوجات مما فرض عليهم شراء (٣٠٠) ألف طن أرز من أمريكا، تزداد سنوياً منذ ذلك الحين بمائة ألف طن سنوياً، لمقابلة الاحتياجات المحلية. فقد تم استيراده بسعر (٣٠٠) دولار للطن وتم بيعه بالأسعار المحلية مما نتج عن البيع فائض بليون دولار تم توزيعه على المزارعين إذ يتلقى المزارعون للأرز إعانات سنوية تصل إلى عشرة بلايين دولار ونتج عنها أنهم أصبحوا بوضع أفضل مما كانوا عليه في زراعتهم للأرز. وتصرف هذه الإعانات إلى (٤٤) مقاطعة صغيرة من ثلاث مقاطعات رئيسية هي طوكيو واوساكا وأوشي التي تنتج ٨٥٪ من الدخل القومي الياباني. ويقول أومايا: إن هذه المقاطعات الثلاث التي تنتج الثروة القومية وتشكل ١٠٪ من السكان تصرف على ٩٠٪ من السكان. ومع أن القطاع الزراعي يعتبر صغير الحجم إذ يشكل (١٧٠) ألف مزارع فقط يخدمهم (٣ر٤) مليون مزارع مؤقت و (٤٢٠) ألف كاتب في التعاونيات الزراعية ويشرف عليهم

جيش من البيروقراطيين بوزارة الزراعة قوامه (٩٠) ألف موظف منهم فقط (١١) ألف موظف مختصين في تصنيف نوعيات الأرز المنتج. هذه الإعانات ومعها الحماية لا يمكن إغفال أهميتها لأغراض دراستنا الخاصة بالإستراتيجية الإدارية. وتكتمل الأبعاد الثلاث في التوزيع المتساوي لميزانية الدولة للمشاريع والخدمات المسماة (Civil Minimum) لما تحققه من الألفة والمودة وانعدام العداء والبغضاء إذ إن قرية يابانية تعتبر مثيلة إلى (٣٣٠٠) قرية يتم تحديد مخصصات متساوية لهم جميعاً وعدد سكانها (٧٠٠٠) نسمة يتم تخصيص ميزانية تصل إلى (٣٨٫٧) مليون دولار وبها (١٨) موظف حكومي وعمدة راتبه السنوي (١٢٥) ألف دولار. كما يتم صرف (٨٥٠) بليون دولار سنوياً، أو نصف ميزانية اليابان، على المباني والطرق والخدمات الخاصة في البنى التحتية وغيرها لتستفيد منها جماعات المصالح المثلة إلى (٥٣٠) ألف شركة مقاولات، مما يؤكد توزيع الدخل القومي وضخه في شرايين الاقتصاد وتنمية الثروة القومية بالادخار والاستثمار الدائم.

ولاستلهام دروس من الإستراتيجية الإدارية اليابانية تبين لنا استنتاجات من تحديات الثوابت والمتغيرات الأساسية في البيئة اليابانية متمثلة أولاً في الجغرافيا الانعزالية والتاريخ والديموغرافية السكانية والثروات الطبيعية. وأهم ما يلفت الانتباه في الموقع الجغرافي يتحدد من خلال بعدها البحري الانعزالي وافتقارها للثروات الطبيعية مما كوّن لدى فكر الإنسان الياباني بشكل مقلق هاجس الفقر والفاقة والقلة والندرة والجوع. وخلق هذا الهاجس المقلق التحدي الذي يسيطر على حضارتهم وثقافتهم مما جعلهم في حرب دائمة مع هذه البيئة القاسية في مساحة الأرض الصغيرة نسبياً مقارنة بالدول المحيطة والدول الصناعية الغربية وفي حرب دائمة مع الإطار الجغرافي في كثرة الأعاصير والزلازل. وزاد من حدة

التحدي انعزالهم عن العالم مما كان له إيجابيات في تكوين شعب متجانس عرقياً ولغوياً وحضارياً قادراً على التعامل مع البيئة المحيطة.

ولا بد من الإشارة هنا لإيجابيات الانعزال عن العالم في تأثر اليابان بالتقاليد والأنماط الوافدة والمتدفقة من الصين والتي رافقها قبل آلاف السنين انتشار البوذية والتي هضمتها وأكسبتها طابعاً خاصاً مميزاً بالروح اليابانية ما لبثت أن اشتق منها مذاهب دينية وضعية عديدة كالبوذية والفلسفة الكونفوشية وأهمها فلسفة اليوشيدو. وتركَّزت في النهاية في فلسفات الشنتو والكونفوشية والزن والتي تركِّز معظمها على العنصرية القومية، وقبل كل ذلك في تبجيل الإمبراطور كقيمة تقليدية تمثل جوهر الخصوصية اليابانية لمكانته المقدسة المتأصلة في عمق التاريخ الياباني. ومع أنه لا توجد حياة حقيقية دينية ولهذا لم تتكون من هذه المذاهب الفلسفية صراعات وانقسامات بين أصحاب هذه الأفكار الوافدة والمستحدثة مما أوصلها إلى مرحلة كونها إرشادات ومبادئ أخلاقية وتوجهات ونصائح والتزامات وتعاليم منسقة للقيم والأعراف والعادات. إن القيمة التبجيلية الجوهرية للإمبراطور منذ آلاف السنين كما وردت في الطقوس والمعتقدات كونت لديهم حضارة متميزة وفريدة في الولاء للامبراطور والانسجام الأسري والقومي لتصبح مصدراً للفضائل ورمزاً لوحدة الدولة وبقائها. ولا شك أن عام ١٨٦٨ المسمى (عصر تاريخ النهضة) أو عصر الإمبراطور ميجي يعتبر بحق هو عصر صياغة التاريخ الياباني بكل ما وصلت إليه اليابان اليوم من تفوق وتميز. ومن الضرورة التنويه هنا بالترابط ما بين جغرافيا الانعزال وحملة الكوماندوز بيري البحرية في احتلاله شواطئ اليابان وطوكيو بالذات عام ١٨٥٣ والتي سبقت عصر الإمبراطور ميجي بأثرها الجامح على التحدي الذي تكون لدى اليابانيين في قهر الاستعمار الغربي إذ كوَّن

لديهم حالة اغتراب وإحياء وتكريس للعنصرية اليابانية وقداسة التراب ومنع الغرباء من دخول اليابان وساهم مساهمة فاعلة في إنهاء العزلة والانفتاح على الصناعات الغربية في عصر الميجي. ولا شك أن الأفكار والتعاليم الكونفوشية والشنتو والزن واليوشيدو مجتمعة رسخت خضوع الشعب الياباني للخط الإمبراطوري وتبجيله والسلطة الأبوية بخضوع الابن للأب والزوجة للزوج مما جعل فترات الحكم مستقرة وتحالف طبيعي ما بين السلطة والفرد منطلق من الطاعة العمياء للحاكم على مر العصور.

ورافق التحديات للجغرافيا ببعدها البحري والانعزالي قلة الثروات الطبيعية وحجم الأرض الصالحة للزراعة مما كان له إيجابيات فرضت على الشعب الياباني الكثير العدد والذي ازداد فيه عدد السكان بشكل رهيب في القرن التاسع عشر العيش على هذه البقعة الصغيرة بأمان واستقرار خلال فترة الانعزال وبعد الانفتاح. فلم يكن أمامهم إلا التعاون والتعاضد والعمل الجماعي الجاد في سبيل تحقيق لقمة العيش مما حقق في النهاية الكفاءة والإنتاجية الزراعية في ظل التطور التقني الزراعي. وساهم البعد البحري في بناء المصانع قريباً من الشواطئ لشحن الصادرات إلى العالم كما نراه اليوم. وكان لقلة الثروات الطبيعية دور واضح في اتجاه اليابان عام ١٨٨٠ وحتى ١٩٤٠ نحو العسكرة واحتلال معظم دول شرق آسيا وقبل هزيمتهم في الحرب العالمية الثانية.

ومع الانفتاح على العالم بعصر الإمبراطور ميجي بعد الانعزال بفعل التحديات الجغرافية والخوف من استعمارهم بعد حملة القائد البحري الأمريكي بيري عام ١٨٥٣، اتجه الإمبراطور لإرسال البعثات التعليمية إلى ألمانيا وفرنسا لمجموعة متميزة ومتمسكة بالتقاليد الكونفوشية آنذاك ومن أبناء طبقة المحاربين

الساموراي والتي تنادي بالتمسك بالتقاليد المتوارثة وتهتم بالخبرة المتراكمة بتواتر مستقر دون قفز عن طريق النقل والمحاكاة؛ لأن التعليمات والطقوس تنادي باحترام الخبرة المتراكمة كإنجازات لا يمكن تخطيها إلا بقدر من الاحتراس والاحترام. وكان لهذه الفئة المتميزة ممن عادوا من هذه البعثات الدراسية قصب السبق في تشجيع ظهور فئة المديرين والمنظمين القادرين على الاستفادة من عناصر الإنتاج وأهمها الثروة البشرية في ما تتمتع به من سلوك واتجاهات ومعتقدات تواءمت مع متطلبات التحديث في الالتزام بالطاعة للإمبراطور والأسرة وصاحب العمل مما ساعد على دفع عجلة النمو والتطوير الذي نشهده اليوم.

وكان للعسكرة تاريخياً أثر كبير فيما نراه اليوم من حيث الولاء القومي والوظيفي والطاعة متمثلة بطبقة المحاربين الساموراي أو حملة السيوف الذين يتمركز سلوكهم ومواقفهم واتجاهاتهم بالولاء والطاعة لرؤسائهم كشيء مقدس. ومع الانفتاح بعصر الميجي والاتجاه نحو بناء (أمة غنية وجيش قوي) ببناء جيش نظامي قوي ومدرب على الطريقة الأوروبية، ثم إدخال الفلاحين كجنود في الجيش النظامي بالتجنيد الإجباري لارتباط ذلك إستراتيجياً بعدد السكان الهائل على رقعة أرض صغيرة. ومع اندثار طبقة الساموراي والرغبة في التوسع الجغرافي باحتلال معظم دول شرق آسيا ببناء الصناعات الحربية لحاجتهم إلى الأرز لإطعام الشعب الياباني من هذه المستعمرات الجديدة والحصول على المواد الخام للصناعات. وكان من نتائج العسكرة الرئيسية تعلم الضبط والربط والالتزام مع الشجاعة المرتبطة بالولاء والطاعة وبعدها الثالث في الانتماء والارتباط بالأرض مما كون ما نراه اليوم من ولاء وطاعة للرؤساء. وكان لصدور قانون التعبئة العامة لمهام الحرب عام ١٩٣٨ فعالية متناهية في التنميط والتوحيد القياسي والإنتاج المكثف ومركزة

المعلومات في طوكيو بفعل التوجيهات الإدارية كما اتضح من المساقات العديدة بإيضاح كامل كأساس للإستراتيجية الإدارية اليابانية الشاملة.

وسبق هزيمتهم في الحرب العالمية الثانية فترة الكساد الاقتصادي العالمي وما رافقها من جوع وفاقة وهجرة جامحة بالملايين إلى أمريكا ونتائجها في وفاة المهاجرين بعرض البحر، مما أفقد العسكرة الروح العامة في الاستمرار بعد بناء الصناعات الحربية التي أهملت كل شيء داخلي في سبيل التوسع الاستعماري العسكري لدول شرق آسيا. وكان للهزيمة الساحقة في الحرب العالمية الثانية باحتلال اليابان ودخول الجيش الأمريكي ودور الجنرال مكارثر الإيجابي على الإدارة اليابانية في الإصلاحات الرئيسية التي أحدثها خلال سبع سنوات ما نراه اليوم استمرارية لهذا التطوير. وأكثر ما نستنتجه في فترة الاحتلال الأمريكي ما قد تم بناؤه على تقرير دودج بضرورة بناء اليابان من أهلها ودون مساعدة من أمريكا كقاعدة أساسية راسخة تجذرت بعد الحرب وساهمت في منع التبعية.

تستند اليابان جغرافياً وتاريخياً على الفكر الازدواجي في الرفض لكل ما هو أجنبي مع ثقافة مستقبلة وغير مرسلة كون الاستعارة والنقل والمحاكاة الثقافية للصين في البداية والغرب في العصر الحالي كونت لديهم قدرة غريبة في التوفيق والملاءمة ما بين القيم والعادات والأعراف وضرورات التحديث بعد الاحتلال الأمريكي. ونستنتج أن قبول التغيير بفضل التجانس القومي والخوف من استعمارهم من الأجانب وتحديهم الدائم للبيئة القاسية وحربهم الدؤوب نحو تحقيق البقاء. فكما هو معروف بأن اليابان لم تعان حالات الانقسام في الانتماءات الطائفية أو النعرات المحلية إذ أثبت لنا التاريخ التفافهم حول قيادتهم الوطنية في صورة واضحة من الولاء والتفاني والإخلاص. وثبت إمكانية نجاح عملية

التحديث التي تتم من أعلى، أي من النخبة والقيادة الإمبراطورية والوطنية بوسائل الاتصال والإقناع والمدعومة بالقيم التقليدية المكرسة للتدرج الوظيفي والمراتب الاجتماعية. وساهمت النخبة التي تعلمت في الدول الغربية وذات الانطباعات الإيجابية والتي استفادت من وجودها في دول الغرب بتوثيق مشاهداتها وتجاربها على شكل رسومات وخرائط وصور من مركزها القيادي في إقناع الجماهير بضرورة التخلي عن القيم التقليدية القاصرة والمشوهة لعملية التنمية والتطوير. وكانت النتائج لتقبل التغيير في امتداد الطبقات الاجتماعية وبروز واضح للطبقة المتوسطة وطبقة الصناعيين والحرفيين مما وفر قاعدة أساسية للحراك الاجتماعي المؤدي للتنمية.

اتجهت اليابان بعد الهزيمة في الحرب العالمية الثانية إلى بناء الإرادة الذاتية التي نادى بها تقرير دودج والتي انطلقت من فذلكة بأن على اليابان أن تبني نفسها بنفسها دون الاعتماد على المعونات الأمريكية. فانطلقت اليابان من قاعدة راسخة في محو الأمية مع بداية هذا القرن إذ كانت نسبة المتعلمين فيها تفوق نسبة المتعلمين في إنجلترا وفرنسا مع افتقارها وندرتها للموارد الطبيعية. كما تركزت على إستراتيجية أساسية في نبذ الاستعمار لأراضيها مما ساهم في أنها لم ترتبط بعلاقة التبعية للغرب والابتعاد الكلي عن الحصول على قروض أجنبية. وكانت النتيجة هي الميل الكبير للادخار وزرعه في عروق الاقتصاد الوطني وقيام الصناعة المعتمدة على توفير الاحتياجات اللازمة للسوق المحلي أولاً.

وكان من نتائج الثوابت الأساسية كالجغرافيا والعزلة والتاريخ والعسكرة في إثارة طاقة الشعب الياباني نحو بروز قيم اجتماعية في الانتماء وبناء القدرة الذاتية والعمل الجاد وحياة وظيفية وسلوكيات إيجابية وترابطية في العمل بأسلوب منظم.

إن مقومات الخصوصية اليابانية التقليدية بشعور العامل بالالتزام الصارم أمام رب العمل ساعد على وتيرة النمو والتطوير الاقتصادي والذي تعتبر نتيجة أساسية للتجربة اليابانية المتميزة.

واتضح لنا أن القيم الاجتماعية المكونة للثقافة اليابانية حافظت على التقاليد المتميزة في الجماعية والإجماع والتدرج، إذ إن الجماعة هي المحور الذي بني عليه معنى الحرية الفردية المرتبطة بالتدرج وارتباط الفرد برئيس رمزي يشبه ارتباطه بالسلطة الأبوية التي نتج عنها الولاء والطاعة للشركة مما أعطى ديناميكية غير عادية لحركة التنمية والتطوير. وارتبط ذلك كله بالعمل الجاد الذي حقق التراكم في الإنتاج الفائض عن حاجات الاستهلاك القومي وتصديره، كما حقق العمل الجاد الزيادة الهائلة في الادخار الفردي الذي تم ضخه واستثماره مرة أخرى في التكوين الرأسمالي بشرايين الاقتصاد القومي. ولا شك أن العمل الجاد قادهم إلى بناء وتكريس المهارات مع ازدياد منحنى التعلم الذي يتوارثه جيل عن آخر مما أدى إلى صقل فكري أبعدهم عن نهج التبعية وعزز الاستقلال والثقة في الذات.

ونجحت اليابان في تبني حياة وظيفية منهجية ومتدرجة بوضوح يستطيع من خلالها أن يحدد الشاب مستقبل حياته الوظيفية منذ البداية وحتى التقاعد من خلال فلسفة الوظيفة الدائمة. ولا شك أن الرشد والمنطق ينادي كنتيجة لا خلاف عليها في العالم كله بأن الإنسان لا يمكن له أن يعمل بجد إخلاص وولاء ما دامت حاجته الأساسية غير مستقرة كما حددها البروفسور إبراهيم ماسلو الأستاذ بجامعة هارفارد قبل (٥٠) عاماً بأن الحاجة الأولى للإنسان هي الحاجة إلى الأمن الوظيفي الذي يحقق له الحاجة الثانية في مردود الوظيفة في الحاجة للمسكن والمأكل. إن نتيجة هذه الفلسفة الوظيفية تتضح في الاستثمار التدريبي الطويل الأمد وفي

تكوين سوق عمل داخلي لا يسمح بدخول موظفين جدد على وظائف إشرافية بشكل مطلق ويمنع التسرب والأهدار للموجودات المؤسسية والتي أحدها العاملون بها كأساس جوهري للموجودات. إن الإبداع والابتكار منطلقه الأمان الوظيفي الذي ينطلق عنانه في التغيير للأفضل إذ لا ضرورة إلى مقاومة التغيير الذي يراه البعض مهدداً لأوضاعهم الوظيفية. فهم يرون التغيير كفرصة سانحة لشركتهم للتقدم المبني على الثقة المتبادلة بالأمان وأنه سيكون من نتائجه فرصة لتقدمهم ولا يهدد وظائفهم.

الترابط والتعاضد والاتساق الواضح ما بين القطاع الحكومي (البيروقراطية) وقطاع الأعمال (صناعة، تجارة، بنوك، خدمات) أطلق عليها مصطلح شركة اليابان التضامنية (Japan Inc.) ليعكس هذا التلاقح المشهور ما بين الإستراتيجية الاقتصادية والصناعية والإدارية مجتمعة ودور البيروقراطية في إدارة التنمية. فقد تكونت ونمت وتطورت البيروقراطية عن طريق الاستعارة والنقل والمحاكاة للأنظمة الصينية وخاصة في الامتحانات التأهيلية لدخول الوظيفة الحكومية ومنذ آلاف السنين عندما كانت الصين أكثر دولة متقدمة في العالم، هذا إلى جانب التقاليد اليابانية التي كانت تقدس الوظيفة الحكومية لارتباطها بخدمة الإمبراطور. ولا زالت حتى العصر الحالي تجتذب خريجي جامعة طوكيو المشهورة في اختيار أفضل المتقدمين عن طريق الامتحانات التأهيلية. نستنتج من كل ذلك أن البيروقراطية اليابانية متميزة عبر التاريخ لاستخدامهم مبدأ الجدارة في التعيين بالامتحانات التأهيلية لاختيار أفضل المتقدمين وبالأخص منذ عام ١٨٦٨. رافق هذا التميز في النخبة المبتعثة للدراسة والتدريب في الدول الغربية (ألمانيا وفرنسا) وعودتهم بعد الانفتاح على العالم لتنفيذ الإستراتيجيات التنموية المفروضة والشمولية من أعلى،

إلا أن احتكار التنمية من البيروقراطية تغيَّر لاحقاً وبعد الهزيمة ليترابط دون أية فوقية مع السلطة التشريعية وقطاع الأعمال وتقرر هذا الترابط والتلاقح والتعاضد مع قطاع الأعمال بعد أول هزيمة في تاريخ اليابان في الحرب العالمية الثانية بالاحتلال الأمريكي في حل احتكار الزيباتسو الذي أدى إلى تكوين طبقة جديدة من المنظمين والمديرين. وأظهر بعداً ثالثاً من خلال الأنظمة التي فرضها الجنرال مكارثر في إلغاء العسكرة وتجذير الديموقراطية في إعادة إحياء مجلسي الشيوخ والبرلمان (Diet) مما أطلق كنتيجة حتمية إلى الترابط والتكاثف ما بين البيروقراطية ومجلسي الشيوخ والبرلمان وجماعات المصالح المالية والاقتصادية والصناعية من منظمين ومدراء ومحترفين للعمل المثمر بين هذه المجموعات الثلاث. إن مرارة الهزيمة عام ١٩٤٥ تركت أثراً لا يمكن أن ينمحي من ذهن اليابانيين بما مر عليهم من مجاعة وفاقة وحرمان مع ما رافقها من أوليجاركية من العسكرة. وقد سبق ذلك إذلالهم عام ١٩١٩ و ١٩٢٤ بمعاملة أمريكا المهينة عندما لم تسمح للمهاجرين اليابانيين دخول بلادهم وموتهم بمئات الآلاف بعرض البحر إلى جانب قطع الإمدادات البترولية عن اليابان مما أدى بالعسكرة لضرب بيرل هاربر وبعدها ضرب أمريكا لليابان بالقنابل الذرية. ومع أن أمريكا والحلفاء كسبت الحرب، فإن جميع الاعتبارات تؤكد نتيجة حتمية بكسب اليابان للسلام وتعاضد البيروقراطية مع قطاع الأعمال والسلطة التشريعية بطريقة متناغمة وصولاً للفعالية.

إن إلغاء احتكارات الزيباتسو أدى إلى ظهور طبقة المنظمين والمدراء المحترفين؛ لأن هذا الإلغاء كانت له نتائج عديدة أهمها بيع حصة الحكومة وتحويلها إلى آلاف الشركات المساهمة عن طريق المنظمين الجدد من الصناعات الحربية إلى الصناعات المنتجة. فتحولت الشركات من صناعة المدافع إلى صناعة

مكائن الخياطة وتحولت سوني من صناعة العدسات والبصريات لخدمة الجيش إلى صناعة آلات التصوير والراديو والمسجلات والتلفزيونات والتي أوضحها موريتا(Morita) رئيس شركة سوني بسيرته الذاتية حديثاً بكتابه باللغة الإنجليزية بعنوان: صنع في اليابان (Made in Japan) الذي كان من أكثر الكتب مبيعاً في أمريكا وأوربا. فظهور طبقة المديرين المحترفين كان من نتائج إلغاء احتكارات الزيباتسو في تحويل فئة الإدارة المتوسطة في كل شركة إلى الإدارة العليا وتكوين مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية من المدراء أنفسهم وليس من خارج الشركة كما كانت خلال احتكار الزيباتسو، إذ لم يتكون لدى المدراء الحافز والدافع للوصول إلى المناصب العليا كونها حكراً على الزيباتسو من جهة وحكراً على موظفي البيروقراطية للشركات الحكومية التي تم بيعها وتحويلها إلى شركات مساهمة. إن إقامة الشركات كمؤسسات تتصف بالتمايز البنائي والتخصص الوظيفي وتحويل الولاء التقليدي في السلطة الأبوية إلى الشركة أدى إلى مرونة الحراك الاجتماعي والجغرافي والنفسي بيسر وسهولة عبر الخطوط الفاصلة التي ظهرت كنتيجة من خلال الأنظمة الإصلاحية التي نفَّذها الجنرال مكارثر لإلغاء العسكرة وتجذير الديموقراطية في إلغاء الاحتكارات وإصلاح أنظمة الشركات ونظام العمل إلى الترابط ما بين البيروقراطية وقطاع الأعمال (منظمين، مدراء محترفين، جماعات المصالح) والسلطة التشريعية في مجلس الشيوخ والنواب والحزب الحاكم إلى إحداث التداؤب (Synergy) التي نراها اليوم كأثر في وصول اليابان إلى كونها ثاني دولة في العالم من حيث التقدم الصناعي والتقني والاقتصادي.

وكلمة المنافسة لدى اليابانيون تعتبر مفتاحية في كافة أمورهم الحياتية في إستراتيجية التعلم والتدريب مدى الحياة والتي تنظمها سياسة الامتحانات التأهيلية

للتعيين في الوظيفة الحكومية، ما لبثت أن انتقلت هذه الامتحانات التأهيلية إلى الشركات المرموقة لما لها من اعتراف واستحسان للفرد. وقبل ذلك الإجراءات الصارمة للقبول في الجامعات الحكومية المجانية عن طريق الامتحانات التأهيلية وليس جدول العلامات في الثانوية العامة. وفوق كل ذلك تحقيق الهدف الجوهري في الحرب الأساسية بمحو الأمية التي تحققت عام ١٩١٧ وبنسبة ٩٧٪. إن هذه الامتحانات التأهيلية أعطت نتائج في القيمة المضافة للتعليم الذي تنفذه المدارس والجامعات بشكله التقليدي والعالمي في بناء الذات من خلال التعلم الذاتي في البيت والتحضير المستمر منذ البداية لهذه الامتحانات التأهيلية بما يؤكد التراكم الكمي والنوعي للتعليم. إن المنافسة الشريفة في الامتحانات التأهيلية لدخول روضة الأطفال المتميزة دفعت الوالدين لظهور دورهم اليومي في البيت لتعليم الابن وتجهيزه للحصول على درجات عالية في هذا الامتحان التأهيلي الذي يتكرر بعد انتهاء الدراسة الابتدائية والثانوية والجامعية. هذا المفهوم في التعليم وعدم تركيز اعتماديته فقط على الكتاب والمعلم والمدرسة وشموليته في بناء الفرد عن طريق التعليم والتثقيف المستمر لتكوينه لقيمته الذاتية واعتزازه بنفسه كان ولا زال مصدراً أساسياً للقدرة التنموية والبحثية والابتكارية التي نراها اليوم. إن الفكر الياباني ينطلق من فذلكة مؤداها بأن التعلم مدى الحياة يبتدئ من السلطة الأبوية في دور الوالدين بتعليم أبنائهم إلى جانب دور المدرسة والدروس الخصوصية لإثراء التعليم وصولاً إلى الفوز في المنافسة عن طريق الامتحانات التأهيلية.

ومن الاستنتاجات الرئيسية لنمو وتطور قطاع الأعمال الذي لا يوجد له مثيل في العالم، بأسلوب التمويل لرأس المال للشركات والمصانع إذ تبلغ نسبة التمويل البنكي ٨٠٪ من رأس المال على شكل قرض طويل الأجل و٢٠٪ من رأس المال

يتم تمويلها من المنظمين أو رجال المال والصناعة إذ ساهم هذا التمويل الرأسمالي الطويل الأجل باتجاه كثير من المنظمين لإنشاء المصانع. ورافق ذلك ظاهرة أساسية غير منتشرة في العالم تتمثل بأن المديرين التنفيذيين للشركة هم أنفسهم أعضاء مجلس الإدارة واللجان التنفيذية وليسوا من خارج الشركة. كما أن هؤلاء المدراء التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة كذلك لا يتلقون مميزات عينية في امتلاك أسهم الشركة كما هو معروف عالمياً، بل يتقاضون أجراً شهرياً مع مكافآت سنوية مرتبطة بإنجاز ونتائج الشركة الإيجابية. ومع النزعة الطبيعية للشعب الياباني نحو الادخار والاستثمار لهذه المدخرات في هذه الشركات بشراء الأسهم التي لا يعتمدون فيها بشكل رئيسي على المضاربة بل بالاقتناء المستمر مقابل عوائد ربحية للأسهم ومع حصولهم على ميزة تخصيص أسهم مجانية أو ميزة بيعهم الأسهم الجديدة المطروحة بالقيمة الأسمية. هذه الاستنتاجات الثلاث بالتمويل الرأسمالي البنكي وتعيين المدراء التنفيذيين أعضاء في مجلس الإدارة مع المميزات للمساهمين في الولاء للشركة من المساهمين بها في عوائد ادخاراتهم وولاء الشركة لهم بمنحهم الربح السنوي المعقول عن أسهمهم مع ميزات الأسهم المجانية أو ميزة بيع الأسهم الجديدة بالقيمة الإسمية أعطت زخماً في نمو وتطور قطاع الأعمال لما نشهده اليوم ومستقبلاً في التجربة اليابانية.

ومن هذه الإستراتيجيات نستنتج كذلك تركيز إدارة الشركة على تسديد القروض الطويلة الأجل في عملهم الحثيث على إنتاج وبيع أكبر كمية ممكنة وصولاً إلى هامش ربحي بسيط بعد الوصول إلى تكلفة الإنتاج التي يدخل من ضمنها أقساط القرض البنكي مع فوائده مع قيمة المواد الخام زائداً الرواتب الثابتة. إن هذه الإستراتيجية الحتمية ظهرت كنتيجة لهيكلية الاقتراض الرأسمالي مع الوظيفة

الدائمة، إذ لا مجال لهم في الوصول إلى تكلفة الإنتاج إلا بالكفاءة والإنتاجية العالية عن طريق التنميط والإنتاج المكثف ومن دونها ينهار المصنع ولا مجال أمامهم أعرافاً وعادات بفصل الموظفين من العمل. وكثير ما يتردد عن نشاط البيوتات التجارية اليابانية التي تتعامل مع التصدير والتجارة الخارجية، التي يرى كثير من خبراء الاقتصاد أنها طريق عام سريع (Highway) للتعليم الذاتي، لهذه المصانع والمشاريع التنفيذية في الخارج محطات الكهرباء والتقنية الصناعية المتقدمة كون المصانع قد حصلت على قروض طويلة الأجل للتمويل الرأسمالي ولا تستطيع الحصول على قروض قصيرة الأجل لتمويل التصدير. ونتج عن ذلك أن المصانع تحصل على قروض رأسمالية من سوق رأس المال (Capital Market) وتحصل البيوتات التجارية على قروض قصيرة الأجل من سوق المال (Money Market) لأغراض التصدير.

والأكثر استنتاجاً لطبيعة المشاركة هو اتخاذ القرارات بما هو معروف بنظام الرنجي (Ringi) الفريد في أسلوبه بالعالم كله بضرورة مشاركة جميع المدراء والمشرفين في اتخاذ القرارات. ويبتدئ هذا النظام في مشروع ورقة عمل يقوم بإعدادها صانع القرار من المستوى الأدنى تسمى رنجي شو (Ringi-sho) والتي يتم توزيعها على كافة المديرين للاطلاع والإضافة أو التعديل أو المصادقة في وضع ختم المدير المسمى هانكو (Hanko) الذي يضعه بالمقلوب إذا كان غير موافق على مشروع القرار. ويسبق وضع الأختام عملية تقليدية يابانية تسمى نيماواشي (Nemawashi) نابعة بمعناها من الزراعة بضرورة خلع الشجرة مع جذورها وربطها معاً وزراعتها بشكل صحيح حتى تنمو. وتتم عملية النيماواشي بعد انتهاء الدوام وخلال الاجتماعات غير الرسمية في المطاعم والمقاهي بين المدراء لمناقشة أسباب

معارضة القرار وقبل وضع الختم بالمقلوب. وتنتهي عملية صناعة واتخاذ القرار باجتماع نهائي لتوقيع الرئيس العام على القرار إذا كان من القرارات الإستراتيجية للشركة بما يعني الالتزام بالتنفيذ. ومع أن إجراءات الرنجي والرنجي شو والنيماواشي وهانكو تأخذ وقتاً طويلاً، إلا أنها تعكس صورة تعبِّر عن ظاهرة فريدة للدمج ما بين التقاليد والحداثة. وأكثر ما نستنتجه في التجربة اليابانية في اتخاذ القرارات أن اليابانيين يركِّزون على الوصول إلى الهدف وانصبابهم على عملية تشكيل ووضوح الهدف لأنهم يرون أنه إذا لم يكن الهدف واضحاً فإن مسؤولية عدم تحقيق الهدف يجب أن تكون كذلك غير واضحة.

ومن الظواهر الاستنتاجية الأساسية المرتبطة بالثقة والحذق والتهذيب المتناهي تلك القيمة لنشاط إدارة شؤون الموظفين التي تعتبر فريدة عالمياً. وهذه الإدارة تعتبر القلب النابض للشركة إذ تتم من خلالها جميع الإجراءات المتعلقة بالتعيين والتدريب والنقل والتقاعد، إذ لا يمكن لأي مدير أن يطلب الاحتفاظ بموظف في إدارته أو نقله من إدارته. وتعمل هذه الإدارة على التقليل من المنافسة والحقد والكراهية أو التعاطف مع أفراد معينين لأسباب واجتهادات شخصية. وينتج من هذه الإستراتيجية التعاون والتآلف والمودة ومصدرها الثقة التي يشتق منها الراحة النفسية ونتاجها من الرقة والتهذيب بدلاً من العداء والكراهية نتيجة التعاطف أو الكراهية الشخصية. إن الاعتزاز بكرامة الإنسان مصدرها إحساسه بقيمته الذاتية والتي يؤمنون بها بشكل قاطع بما يدعو بعض الأحيان للإقبال على الانتحار خوفاً من إهدار الكرامة. ويرون أن إدارة شؤون الموظفين بتقريرها وإجراءاتها بأنها هي الوسيلة الرئيسية للاحتفاظ بهذه الكرامة دون أن يشوبها اجتهادات شخصية في الكراهية من الجانب السلبي أو التعاطف من الجانب الإيجابي الذي قد لا يحكمه

الكفاءة والإنتاجية والعمل الجاد، بل فيض أو نقص العواطف واللطف والاستحسان. ولربما أن ارتباط هذه الظاهرة في تركيز القرارات المصيرية للموظف بجهة محايدة نابع من خاصية الإنسان الياباني الذي لا يقبل المديح الفردي لأنه يعتبر الإنجاز بجهد جماعي وأنه نفسه عود ضمن حزمة ولا يرى المدح كميزة لأنه يشعر بأنه يؤدي إلى الاستكانة، ويشعر من فلسفة روحانية بأن المديح مثل قطعة البخور لا تلبث أن تستهلك نفسها في المبخرة. كما أن فلسفتهم كأفراد تنحصر بانعدام استخدام الكلمات البذيئة التي يشعرون أنها كالبصقة التي تخرج بالهواء المعاكس والتي على أثره تعود إلى وجه مستخدمها.

وأكثر ما يعكس اهتمامهم بالإدارة، وبعد تجربتهم بالنقل والاستعارة من نظريات الإدارة الغربية، ما أسموه بالأسس الخمسة للإدارة اليابانية المسماة (5S) وهي:

١ ـ SEIRI وتعني التخلص من الأشياء غير الضرورية.

٢ - SEITON وتعني وضع الأشياء حسب ترتيب ونظام أنيق وفعال.

٣ - SEISO الاهتمام بالنظافة وحسن التدبير.

٤ - SEIKETSU الحرص على وضع الأشياء بأوعيتها الصحيحة.

٥ - SHITSUKE الجدية في أداء العمل والانضباطية.

ونستنتج من هذه الأسس الخمسة بمجملها الكفاءة في استغلال المساحات المتاحة في المكتب والمصنع أفضل استغلال لأسباب نابعة من جغرافيا حجم الأرض المتاحة للاستعمال ومحاولة استغلالها بأفضل الطرق الممكنة بالتخلص من الأشياء غير الضرورية، ووضع الأشياء بترتيب أنيق، ووضع الأشياء بأوعيتها الصحيحة، والاهتمام بالنظافة وحسن التدبير. والاستنتاج الآخر هو ابتكارهم وإبداعهم

بالإتيان بمبادئ ونظريات ومفاهيم جديدة سنأتي لذكرها في هذا السياق.

وأكثر ما يتردد بالفعل ابتكارهم وتطويرهم للدراسات الإحصائية للإنتاجية بعد استقدامهم للخبراء الأمريكيين بعد هزيمة الحرب العالمية الثانية أمثال ديمنج الذي فشل في تطبيق نظريته في الرقابة الإحصائية على جودة المنتج في شركة جنرال موتورز الأمريكية لأسباب مرتبطة بقوة جماعات المصالح الأمريكية بالكونجرس المرتبطة بنقابات العمال. وكانت فذلكته الأساسية أن الأعطال والجودة سببها الرئيسي ليس العامل بل الإدارة أو ما أسماه (مبدأ ٨٥-١٥) (١٥٪ خطأ العامل و ٨٥٪ خطأ الإدارة). وساهم معه إداريون أمريكيون مثل الدكتور جوران خلال المرحلة الخاصة بنقل التقنية الأمريكية إلى اليابان بعد الحرب منطلقين من فذلكة تقرير دودج الذي ركز على أن اليابان يجب عليها أن تبني نفسها بنفسها دون معونات أمريكية. وكان لهذا التقرير أثر في التحدي الاقتصادي الياباني في الاعتماد على النفس منطلق من الاعتزاز بالكرامة التي تشير إلى إحساس الفرد بقيمته الذاتية واعتزازه بنفسه مما قد يدفعه للانتحار خوفاً من إهدار كرامته. وبقي مصدرهم الروحي في الاعتزاز بالكرامة مع السعي للثراء الذي يحقق الاعتراف بوجود الأتباع واللطف والاستحسان مصدراً لبناء القيمة الذاتية التي تعتبر مصدراً للفضائل النبيلة.

ونظريتهم المنقولة والمعدلة من أمريكا (نظرية الجودة الشاملة) مصدرها الرئيسي الجماعية والإجماع ونظام الاقتراحات وفرق العمل التي تعمل من أجل الإنتاجية. ونستنتج من منهجهم ونهجهم أن الإنتاجية والثقة والحذق عناصر مترابطة أساسها الثقة إذ إن انعدامها يؤدي بالنهاية إلى الإلقاء بعنصر الحذق والمهارة وحتى التهذيب عرض الحائط. إن من النتائج الأخرى التي نمت وتطورت في

المجتمع الياباني الذي تربطه العديد من الوشائج بروز مشاعر الثقة المتبادلة لدرجة بدأ معها هذا المجتمع يتقبل بل يتذوق الحذق الذي ترافقه الرقة واللطف والتهذيب في العلاقات المثمرة والمتوازنة حتى إنه مع كل التقدم الصناعي نجد المرأة اليابانية تسير وحيدة في شوارع طوكيو بمنتصف الليل دون أن يتعرض لها أحد بأذى. إن نظرية الجودة الشاملة بتفاصيلها الكثيرة التي تركز على جودة السلعة المنتجة قد تطورت في اليابان من التحدي الاقتصادي بالاعتماد على النفس والمنافسة للغرب في دول العالم قد ابتدأت بالإنتاجية، فإن الثقة المتبادلة مصدرها القائم على اليقين بالتضحيات من الطرفين (الشركة والفرد) وكلاهما سيعوض الآخر في المستقبل. ولذلك فإن العدالة والمساواة تسود أوساط الشركة ومنها إلى مجمل الشركات والمجتمع الكلي في النهاية. إن التعاون والتآلف والمودة مصدرها الثقة والتي يشتق منها الراحة النفسية ونتاجها من الرقة والتهذيب وحدة الذهن التي كانت ولا زالت نبراساً للجودة الشاملة.

ونظرية كيزن التي أتينا لها بالتفصيل نستنتج منها قدرة الإدارة اليابانية على الإتيان بأساليب جديدة تتفق ومنطلقهم في الاعتماد على الذات في نوعية المنتج العالية والتكلفة القليلة والتوريد للمستهلك في الوقت المحدد. وأكثر ما يركِّزون عليه في الاعتماد على الذات في صيانة المعدات الذي وصل إلى حدود النظرية بقيام الشركات الغربية بزيارة الشركات اليابانية للاطلاع على صيحة (الصيانة الإنتاجية الشاملة) بتقليل الأعطال والإجهاد وازدياد التواجد التشغيلي للماكينة. ورافق نظرية كيزن، نظرية تويوتا (في الوقت المحدد) وأصبح على أثره أن نظرية كيزن ونظرية تويوتا ونظرية الصيانة الشاملة أبعادٌ ثلاثة نستنتج منها الاعتماد على الذات في التحدي الاقتصادي في التنظيم والتقنين وتشجيع الإنتاج والتصدير للسلعة ذات الجودة الشاملة.

ويرتبط أسلوبهم الفريد عالمياً في التسويق بفذلكات أساسها المنطق والعقلانية والرشد. إن نهجهم التسويقي الجماعي لم يفتح مجالاً لقبول النظرية الغربية إذ لا مكان عندهم لتخصص التسويق، الذي يعتبرونه جزءاً من عملية البيع. فهم يرون أن البائع جاهز للبيع إلا أن المشتري يجب أن نقدم له الاستشارة والنصح الكامل بمميزات السلعة التي يرغب بشرائها ومقابلة احتياجاته في النوعية والجودة والتي أصبحت مصدراً عالمياً متميزاً. وقد اتجهت كثير من الشركات الغربية والكورية إلى الأسواق اليابانية بغية تحقيق النجاح في تلك الأسواق كمقياس ومعيار رئيسي لنجاحها في كافة أسواق العالم. إن نظرتهم للتسويق كما أوضحناها بالتفصيل نابعة من حضارتهم في الحذق والرقة والتهذيب اليابانية والتي تصدر عن ثقة متبادلة ما بين البائع والمشتري وخدمته منذ بداية الرغبة في الشراء وبعده. ولهذا كله يقوم وكيل سيارات مرسيدس وBMW بتفكيك السيارة بعد وصولها اليابان وإعادة تجميعها وإضافة رغبات المشتري عليها بما يخدم المستهلك الياباني النزق بمتطلباته العالية. ولنا كذلك أن نقترب أكثر من الحقيقة القائلة بأن سوق شامل (Department Store) في العالم كله قد تم إنشاؤه عام ١٦٨٣ من عائلة (Mitsui) أو الشركة المعروفة عالمياً في عصرنا الحاضر والتي تعتبر من أكبر البيوتات التجارية اليابانية لإيضاح نظريتهم في التسويق.

ورافق النمو الاقتصادي الحثيث دور البنوك في التمويل الرأسمالي الطويل الأجل للصناعة بمعادلة (٢٠٪-٨٠٪) أي ٢٠٪ من أصحاب رأس المال و ٨٠٪ تمويل بنكي رأسمالي لحقوق الشركاء والذي لا يوجد له مثيل في العالم، إذ إن المتعارف عليه عالمياً هو (٨٠٪-٢٠٪) أي ٨٠٪ من المستثمرين و ٢٠٪ من البنوك. وتسعى الشركة أو المصنع أمام هذا التمويل الرأسمالي لخدمة القرض بأن

تسعى للوصول إلى الإنتاجية العالية وزيادة حجم المبيعات عن طريق اقتصاديات الحجم مما ينتج عنه هامشاً ربحياً قليلاً بالمقاييس العالمية؛ لأن تكلفة السلعة المباعة قد تم إدخال القروض كجزء منه في التكاليف المباشرة. وقد رأينا بالاستنتاج أن جزءاً من العائد لحقوق الشركاء بتسديد القرض وفوائده أدى إلى الهامش الربحي القليل الذي يتردد دائماً بأن تركيزهم على اقتصاديات الحجم أكثر من تركيزهم على الربح.

ورأينا كذلك أن الإقراض الرأسمالي طويل الأجل قد نتج عنه هيكلياً ظهور البيوتات التجارية المعروفة والعاملة على تشجيع التصدير لدول العالم باتجاهها نحو سوق المال في الحصول على القروض التجارية القصيرة الأجل لتمويل التجارة كون المصنع لا يستطيع الحصول على قروض طويلة الأجل وقصيرة الأجل في نفس الوقت. أي إن المصانع اتجهت نحو السوق الرأسمالي (Capital Market) والبيوتات التجارية اتجهت نحو السوق المالي (Money Market).

وإذا كانت هذه الاستنتاجات مجتمعة قد حددت ملامح التجربة اليابانية، فإن خصائص الإستراتيجية الإدارية اليابانية يمكن أن نستنتج منها باختصار ما يلي:

(١) جغرافية اليابان بحجم الأرض الضئيلة بكل مقاييس المقارنة العالمية بحجم السكان الكبير والقابلة للاستعمال الإنساني مع الطبيعة الصعبة في الزلازل والأعاصير أحدثت لدى الإنسان الياباني التحدي الأول والأساسي لتحقيق البقاء. ونتج عنها التقارب في المساكن والتكاثف والألفة والروابط والوشائج المسماة في علم الاجتماع بالتلاحم والتماسك أو العصبية (Social Cohesion) والتي اعتبرها عدد كبير من المنظرين اللبنة الأساسية للنمو والتطور. كما نتج من هذه الطبيعة الجغرافية ضرورة قصوى في الاستخدام الأمثل للأرض الزراعية بالتقنية الحديثة

وبالتكاثف لعدد من العائلات معاً للحصول على حاجتهم الأساسية من الأرز كغذاء أساسي ونتاجها في الجماعية الهيكلية الجغرافية التي نتج عنها الألفة والتكاثف والإنتاجية لتحقيق البقاء في ظل نظام إقطاعي أصيل وحقيقي من العاملين في الزراعة المتمكنين فيها والذين لهم علاقة متخصصة ومرتبطة بالزراعة. وعلى خلاف ما يراه الكثير من المنظرين العرب، يرى الدكتور محمد جابر الأنصاري في كتابه المنشور عام ١٩٩٤ (تكوين العرب السياسي ومغزى الدولة القطرية: مدخل لإعادة فهم الواقع العربي) أن الإقطاع بمفهومه الفيدرالي الأوربي المبني على فكرة العقد بين الإقطاعي وأتباعه كان ظاهرة إيجابية مكَّنت من زيادة إنتاجية الأرض الزراعية ومن تكوين سلسلة من البنى التحتية مهدت -فيما بعد- لتطوير العلاقة مع الأرض واستغلالها الأمثل. وعلى العكس، يرى الدكتور الأنصاري تاريخياً أن الإقطاع في العالم العربي لم يكن لمتخصصين في الزراعة، بل لأشخاص لا علاقة لهم بالزراعة أطلق عليهم (بدواً رعويين) لا صلة لهم بالتقاليد الزراعية مما أدى بسيطرتهم على الأرض إلى خرابها ووصولها إلى مرحلة التصحر. ويعتبر عدد كبير من المنظرين ومنهم البروفسور شارلس عيساوي في مقاله (Why Japan) أن هذا الإقطاع كان أساساً لبناء الرأسمالية. كما ساهمت الثوابت الأساسية الجغرافية في وفرة مصادر مياه الأنهار والشلالات باستغلال هذه الطاقة لتوليد الكهرباء والتخفيف من الاستثمارات الرأسمالية والتشغيلية البديلة بمحطات الكهرباء الغازية في حرق الغاز والبترول. وأكثر من ذلك ساهمت الشواطئ العريضة والفسيحة في استغلالها كذلك للمواصلات بدلاً من بناء السكك الحديدية والطرق السريعة ذات التكلفة الرأسمالية العالية.

(٢) الانعزال عن العالم نتج عنه تجانس عرقي لا يشوبه اختلافات

وصراعات عرقية مما ساعد على تكوين الروابط والوشائج والألفة والثقة من أجل تحقيق البقاء وتحدي ومنافسة الطبيعة الجغرافية الصعبة. لم تستطع أية قوة خلال التاريخ الطويل غزو اليابان وحتى عام ١٨٥٣ عندما دخلت السفن الحربية الأمريكية للجنرال بيري الموانئ اليابانية وهددت استقلال اليابان. ونتاج هذا الحدث التاريخي يعتبر التحدي الثاني هو محاولة إبعاد شبح الاستعمار عن أراضيهم وعدم فقدانهم لاستقلاليتهم باتجاههم نحو الانفتاح على الحضارة الصناعية الغربية.

(٣) لكل أمة من الأمم نهضة تاريخية ويعتبر عصر الإمبراطور ميجي هو عصر النهضة اليابانية الذي ابتدأ عام ١٨٦٨. ونتج عنه عناصر إنتاجية في الانفتاح على الحضارة الصناعية الغربية بإرسال البعثات الدراسية والتدريبية والاتجاه نحو التعليم وإعطاء المعلمين صفة اجتماعية عليا مع تحقيق محو الأمية بشكل كامل مع عام ١٩١٧م أفضل مما حققته بريطانيا وفرنسا لنفس الفترة.

(٤) تأثرت اليابان بالتقاليد والأنماط والفلسفة الروحية والديانات الوضعية الوافدة من الصين مع هضمها وإكسابها طابعاً خاصاً ومميزات بالروح الكونفوشية اليابانية. ولكونها فلسفات روحية وضعية فقد كانت إمكانية التعديل والإلغاء أمراً طبيعياً كما حدث عندما سحبت الدولة اعترافها بالبوذية في عهد الإمبراطور ميجي ونتج عنه انعدام الصراع والانقسام بين أصحاب هذه الفلسفات الروحية التي أصبحت نوعاً من الإرشادات والمبادئ الأخلاقية. ونتج عنها القيمة المطلقة للنظام الأسري الأبوي وطاعة الوالدين وفرض الواجب بالعمل الشاق والابتعاد عن الأنانية المفرطة مما أدى إلى إطلاق قوة ديناميكية لعملية التنمية بتوفير أخلاقيات تدفع الأفراد بصورة مستمرة نحو المزيد من الإنجاز والأداء دون صراعات وانقسامات طائفية أو عرقية.

(٥) اتضح من مساق عدد السكان والثروة البشرية أن الرقعة الجغرافية الصغيرة والصالحة للاستعمال الإنساني مع ازدياد عدد السكان الذي وصل إلى (١٣٥) مليوناً أنه لا مجال لهم إلا في إلاستغلال الأمثل للأرض والإنتاجية العالية لتحقيق البقاء. ولهذا يركزون في مبادئ الإدارة الخمس على الترتيب والتنظيم والحرص على وضع الأشياء بأماكنها الصحيحة والجدية في العمل. ومع أن اليابان انتهجت منذ عام ١٩٧٠ تنظيم النسل بحيث أصبحت الآن أقل دولة في العالم من حيث النمو النسبي للسكان مما نتج عنه نمواً اقتصادياً فائضاً مقارنة بالزيادة الطفيفة بعدد السكان.

(٦) اتجهت اليابان بفضل الثروة البشرية المتعلّمة والمدربة نتيجة الابتعاث منذ عام ١٨٦٨ إلى أوربا لاكتساب المهارات التقنية بفعل التحدي لتحقيق الاعتماد على الذات وإبعاد شبح الاستعمار عن بلادهم. وبعد هزيمة الحرب العالمية الثانية تجذر الاعتماد على الذات بفعل تقرير دودج الذي فرض عليهم هذا النهج مما نتج عنه الاعتماد على الذات وبناء القدرة الذاتية لمنافسة الغرب كذلك.

(٧) تاريخ اليابان السياسي ما قبل هزيمة الحرب العالمية الثانية ومنذ آلاف السنين مرتبط بالعسكرة كمنهج استخدمه الإقطاع في استيلاء طبقة العسكر (الشوجن) على الحكم وأتباعهم من الساموراي. نتج عن هذه العسكرة روح الانضباط والولاء لما جذرته من روح التضحية والشجاعة والذي أدت بالاشتقاق لانتقال الضبط والربط والولاء والتضحية والطاعة من الفرد للشركة التي يعمل معها.

(٨) هزيمة الحرب العالمية الثانية والاحتلال الأمريكي وما تم إصلاحه اقتصادياً بحل الاحتكارات الموجهة نحو الآلة العسكرية نتج عنها توجيه القدرة

الذاتية والاعتماد على الذات في مواجهة الاستعمار لأول مرة بتاريخ اليابان وتحول الاقتصاد العسكري إلى اقتصاد سلمي.

(٩) اتجهت اليابان لنقل التقنية والإدارة الغربية بشكل متزايد بعد هزيمة الحرب العالمية الثانية وهضمتها وأكسبتها طابعاً جديداً في الربط ما بين التقاليد ومتطلبات الحداثة. ونتج عنها أساليب يابانية مثل دوائر الجودة ونظام الاقتراحات ونظرية صفرية الأعطال وفي الوقت المحدد ونظرية كيزن وغيرها.

(١٠) تجذرت لدى اليابانيين القيم الاجتماعية في الانتماء إلى الأرض بعد استعمارهم من أمريكا عام ١٩٤٥م وكونت عندهم نزعة شديدة لبناء القدرة الذاتية والاعتماد على الذات في تعزيز وتفجير الثقة المتبادلة وإكساب التقاليد اليابانية في الجماعية والإجماع والعمل الجاد والمسلك في ظل ابتكارهم للوظيفة الدائمة وما رافقها من حياة وظيفية مستقرة وطاعة عمياء من المرؤوس لرؤسائه من منطلق الطاعة كقيمة اجتماعية راسخة التي انتقلت لتصبح من الفرد إلى الشركة.

(١١) الإستراتيجية اليابانية ركَّزت على الإنتاج كقوة دفع أساسية للنمو الاقتصادي الثابت والمتزن؛ لأن العقلية اليابانية ترى أن دفع عجلة الإنتاج هو خير وسيلة لتحقيق مستويات معيشية مرتفعة. ويرجع الخبراء الاقتصاديون إلى أن ارتفاع معدلات الاستثمار المرتبطة بمعدلات عالية للفرد من الادخار كانت نتيجة حتمية للتطور الاقتصادي الياباني. كانت العسكرة عاملاً لتوحيد الشعب الياباني في محاولته التوسعية الفاشية والنازية قبل الحرب العالمية الثانية، وجاءت الهزيمة لتوحد الشعب الياباني في التركيز على الإنتاج والمنافسة الاقتصادية والصناعية بفعل الترابط ما بين الحكومة وقطاع الأعمال وبفعل الإصلاحات القانونية على نظام الشركات وبروز دور المنظمين ورجال المال والمدراء المحترفين، كما اتضح ذلك في مساقات الإستراتيجية الإدارية العشرة.

(١٢) ساهمت الإستراتيجية التسويقية في ظهور عدد كبير من النظريات والسياسات الإدارية التي نتج عنها قدرة كبيرة في المنافسة عن طريق الجودة وتقليل التكلفة وتحقيق رضا المستهلك محلياً وعالمياً من خلال إدارة الجودة الشاملة وإدارة النوعية الشاملة ودوائر الجودة وجوائز ديمنج وكيزن وغيرها التي أشعلت روح المنافسة بين الشركات للحصول على تصنيف عال بين الشركات.

(١٣) ويبقى فوق كل شيء، الإستراتيجية التمويلية من البنوك للشركات والمصانع والبيوتات التجارية من خلال قدرتها على تفعيل دور الادخارات الفردية وصبها في عروق الاقتصاد الوطني. وبعد كل شيء، القدرة الفائقة على التعلم المستمر الذي ساهم بفعالية وكفاءة العامل المدرب والمثقف والمدراء المحترفين. وقبل كل شيء، ساهم النظام المغلق في الحماية الصناعية الوطنية والإعانات غير المحدود والتوزيع العادل لمشاريع الحكومة في الميزانية كوسيلة لتحقيق التناغم والألفة والمودة مع أن هناك من يدعو في الوقت الحاضر لإلغاء هذه السياسات الحمائية.

(١٤) ويبقى بعد كل شيء هذا التجانس العرقي والعصبية في التلاحم والتماسك المجتمعي في القيادة السياسية والاقتصادية النابعة من الوطن والتراب والأرض ومن مجموعة متقاربة في العمر والمرجعية والخلفية الاجتماعية والجذور نبراساً تجذر على مر القرون مما تحقق معه معظم هذه الإنجازات التي تم اعتبارها مقاييس عديدة ومعجزة تتناقل الدول دراستها وصولاً للاستفادة من منهجها لعلها تستفيد في الإتيان بإستراتيجيات مقاربة نابعة من المجتمع ومستفيدة من خصائص الجغرافيا والتاريخ والثوابت الدائمة والقائمة وصولاً إلى التنمية والتطوير الذي وصلت إليه اليابان.

المصطلحات اليابانية

أماي: مصطلح يعبِّرعن المنافسة الشريفة ويعنى بوجود علاقة غير متوازنة بين قوي وضعيف بشعور القوي بواجبه برعاية الضعيف بإخلاص. ويتمثل في وقوف الشركات القوية مع الشركات التي قد تصل إلى مرحلة الإفلاس للنهوض بها بغية إصلاح عثرتها من الإفلاس ويتميز بخصوصية يابانية فريدة في العالم.

تماموشي: تعبير ياباني ويعني مقزح اللون؛ لأن اللون هنا يعتمد على الجهة التي تنظر منها إلى قوس قزح واللون الذي تركَّز عليه أكثر من الآخر. وتعني أن الموقف يعتمد على الموضوع المطروح بكونه معقداً أو غامضاً أو متشابكاً ومن الصعب أن يكون الإنسان حاسماً باللون الصحيح.

توتيمو: تعني الموقف المبني على قاعدة وعناصر منطلقة من العاطفة والمشاعر الجماعية والذي يمارسه الموظف بعلاقته الأبوية مع رئيسه المبني على الولاء والانصهار بثقافة الشركة.

توكوجاوا: الأسرة التي حكمت اليابان منذ مطلع القرن السابع عشر حتى عام ١٨٦٨م وأقامت نظاماً مستقراً نسبياً، وفرضت العزلة على المجتمع الياباني وحتى وصول الجنرال بيري عام ١٨٥٣ واحتلاله شواطئ اليابان مما شكل تحدياً سافراً لليابانيين لطرد الاستعمار. وقد ساد خلال تلك الفترة الإقطاع المركزي وكان على حكام الإقطاعيات قضاء جزء من وقتهم في قلعة كبير النبلاء الإقطاعيين (الشوجن) وترك بعض أفراد أسرهم لدى الشوجن كرهائن حتى لا يقدموا على تحدي سلطة الشوجن.

جيوكاي: اتحاد صناعي يجمع الشركات الصانعة ضمن تخصص صناعي واحد للتنسيق مع الحكومة من أجل تحديد الإنتاج وحصة السوق. ويلتحق بها الخبراء المتقاعدون من هذه الشركات الصانعة وتعبِّر عن متطلبات ورغبات مجموعة أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم في التأثير على التوجيهات الحكومية.

الدايت: هو البرلمان الياباني بمجلسيه: مجلس الشيوخ ومجلس النواب بنفس الطريقة الأمريكية والذي تم صياغته وفرضه على المجتمع الياباني من الاحتلال الأمريكي بعد هزيمة الحرب العالمية الثانية.

الرنجي: وتشير إلى عملية صناعة واتخاذ القرارات النابعة من التقاليد اليابانية في الجماعية والإجماع حيث يقوم الموظف المختص بقاعدة الهرم بصياغة مشروع القرار وتداوله بين جميع المستويات للإضافة والتعديل وتلاقح الأفكار والإقرار بحفل خاص للقرارات المصيرية.

رنجي شو: النموذج الذي يتم فيه إعداد صياغة مشروع صناعة القرار من ما يسموه فاتح الشباك المتخصص بالموضوع الذي يحتاج إلى قرار ويتم إرسال النموذج إلى جميع المديرين للاطلاع والإضافة أو التعديل أو المصادقة.

الزايكاي: مجموع اتحاد رجال المال والأعمال ذات نفوذ في الحزب الديموقراطي الليبرالي الحاكم ويتم الاختيار منهم للترشيح لمجلس النواب والشيوخ.

زن: نوع خاص من البوذية المرتبطة باليابان، وقد اعتنقها في البداية رجال الساموراي المحاربون، ثم تغلغلت إلى مختلف الطبقات. وتنطوي على كثير من الغموض، ومحورها الإخلاص التام والتضحية بالذات.

الزيباتسو: وتعني باليابانية Zai أي الحظوظ و Batsu وتعني العائلة أو العائلة المحظوظة. والتي تحكمت كمجموعة احتكارية من رجال الصناعة والمال في اليابان قبل الحرب العالمية الثانية والتي جرى حلها من قبل الاحتلال الأمريكي عام ١٩٤٧.

الساموراي: رجال محاربون يحملون السيوف مخلصون للأرستقراطية الإقطاعية، استمروا حتى عصر الأمبراطور ميجي الذي قضى عليهم في بداية القرن التاسع عشر. حققوا بنظامهم العسكري الصارم والضبط والربط الذي أحدثوه إلى تكوين سلوك مستقر مبني على احترام السلطة وتقسيم المجتمع إلى طبقة عليا من الارستقراطية ومخلصيهم الساموراي ويليهم الفلاحين وفي قاعدة الهرم التجار.

سيري: أحد الأسس الخمسة للإدراة اليابانية وتعنى بضرورة التخلص من الأشياء غير الضرورية لارتباط هذا المفهوم بحجم الأرض الصغيرة الصالحة للاستعمال الآدمي وحجم السكان الكبير. كما يركز هذا المبدأ على ضرورة حسن تنظيم الأشياء.

سيسو: من أهم الأسس التي تقوم عليها حياة الياباني العامة بضرورة الاهتمام بالنظافة في كافة أموره الحياتية وحسن التدبير.

سيتون: من مبادئ وأسس الإدارة اليابانية النابع من البيئة اليابانية بضرورة وضع الأشياء حسب ترتيب ونظام أنيق وفعال.

سيكيتسو: لأن حجم الأرض الصالحة للاستعمال صغيرة أمام حجم السكان الكبير، فإن حجم المكتب الصغير مقارنة بأي مكتب في العالم يدعو إلى الحرص الشديد على وضع الملفات والأوراق والمعدات المكتبية في اماكنها الصحيحة.

شيتسوكي: من أهم الأسس الإدارية اليابانية في العمل الجاد والانضباط.

الشنتو: ديانة يابانية محلية استمدت كثيراً من عناصرها من الكونفوشية والبوذية بعد أن تم سحب الاعتراف بالبوذية كديانة وضعية رسمية لليابان. وقد استخدمت هذه الديانة قبل الحرب العالمية الثانية لتمجيد الإمبراطور وتكريس مكانته المقدسة في نفوس اليابانيين، وإلهام الشعور الوطني والروح القومية.

الشوجن: كبير النبلاء العسكريين، والذي أصبح يحتل منصب حاكم اليابان العام قبل عهد الميجي، وأصبحت أسرته تتوارث هذا المنصب في عهد توكوجاوا.

شينجيكيه: هيئة استشارية ملحقة بكل وزارة من الأكاديميين ورجال المال والأعمال، تعمل ضمن تخصص محدد للوزارة المعنية وتقدم تقاريرها الاستشرافية إلى مجلس الوزراء.

قو: لعبة يابانية يمارسها الموظفون والعمال بعد انتهاء الدوام الرسمي في المطاعم والمقاهي وفي الحفلات الخاصة. وتعتمد هذه اللعبة على التحرك خطوة بناء على الخطوة الذي يتخذها الجانب الآخر وترتبط باتخاذ القرارات اليابانية بالتأخر في المبادرة؛ لأن المدير الياباني يريد أن يعرف المبادرة من الطرف الآخر أولاً.

كاروش: مرض يؤدي إلى الوفاة يصيب العاملين نتيجة الإرهاق وإدمان العمل انتشر في اليابان بشكل مذهل مما أدى بالهيئات الطبية لتخصيص ميزانيات سنوية للبحث العلمي في القضاء على هذا المرض.

كيدانرن: هيئة حكومية مسماها اتحاد التنظيمات الاقتصادية، متخصصة في تحقيق أهداف ورغبات الشركات الصغيرة والمتوسطة تم إنشاؤها عام ١٩٤٧ بعد حل

الاحتكار المعـروفة باسم الزيبـاتسو من قـبل الحاكم الأمريكي الجنرال مـكارثر بعد احتـلال اليابان وهزيمتهـا في الحرب العالمـية الثانيـة. وفي كل وزارة، يوجد إدارة متخصصـة تابعة لهذه الهيئة ويشترك بهـا (١١٠) من الصناعات والخدمات وتركز على تحقيق مـتطلبات هذه الشركات من حيث الشـؤون الضريبية وسيـاسات النقد والانفتاح.

ميجي: تعني عصر النهـضة الحقيقيـة في اليابان بعهد الإمبـراطور ميجي، وتطلق على النظام الجديد فـي اليابان الذي حل محل نظام توكـوجاوا والذي أصبح فـيه الإمبراطور بؤرة الولاء السياسي في اليابان (١٨٦٨-١٩١٢).

نيماواشي: تعبـير نابع من فلاحة وزراعـة الأرض ويعني بضرورة زراعة الشـجرة وخلعهـا من جذورها بعناية فائقة بربطهـا وحزمها وتجـهيز التربة المغـذية للجذور وإتلاف الجذور الميتة وصولاً إلى تجذير جيد للشجـرة وإحيائها. ويرتبط هذا التعبير بضرورة الجماعية في التنفيذ والإجماع على الأسلوب.

هانكو: في حالـة المصادقة على الـرنجي شو، يقوم المـدير في وضع ختمـه على النموذج لأنهم في التـقاليد اليابانية يرون أن سـلاح الساموراي هو سيـفه وسلاح المدير هو ختمه. وفي حالة عدم الموافقة يضع الختم بالمقلوب.

هون: تعني المقصد والمشاعر الحقيـقية والباعث الأساسي أو المسلك الذي يعبر عنه الفرد بشكل غيـر رسمي والذي يعبر عن رأي الشـخص في الحفلات والمطاعم مع رئيسه عند ارتفاع الحواجز الرسمية.

قائمة المراجع

- A. J. Sherman, German-Jewish Bankers in World Politics: The Financing of the Russian-Japanese War, 1983.
- Akion Morita and Sony, Made in Japan, Penguin Book, New York, 1988. pp. 82-143.
- Crosby, Philip B: Quality without Tears, New York: McGraw-Hill 1984.
- Deming, W. Edward. Out of the Crisis, Cambridge, M.A. MIT Press, 1986.
- Goold, Michael and Campbell Andrew. Strategies and Styles (The role of the centre in Managing Diversified Corporation). Blackwell, Oxford, 1988.
- Imai, Masaaki. Kaizen Wave Circles the Globe, Tokyo Business Today, May 1990. pp. 43-48.
- Imai, Masaaki. Kaizen Revisited, Business Executive Volume 3, May-June 1989.
- Imai, Dr. Masaaki. QCD: Quality is not enough, manuscript, no date.
- Imai, Dr. Masaaki. Solving Quality Problems Using Common Sense, Journal of Quality Management, volume number 2, 1992. pp. 71-75

- Imai, Dr. Masaaki. IBC Gulf Conference, KAIZEN, Manuscript, Oct. 10-11, 1994

- Joran, Joseph M. Joran on Leadership for Quality, New York: The Free Press, 1989

- Komiya, R., Okuno, M., Suzumura K. (editors) Industrial Policy of Japan. Tokyo, Academic Press Inc. 1988.

- Musashi, Miyamoto. The Book of Five Rings, New York, Bantam Books, 1982.

- Ohmae, Kenichi. The End of Nation State, the rise of Regional Economics - How new engines of prosperity are reshaping global markets. London, Harper Collins Publishers, 1995.

- Parkinson, C.N., Rastomji, M.K, Supre, S.A. The World's Great Achievements and Failures in Management. Bombay, India Book House Pvt. Ltd. 1989.

- Paul Kenedy, The Rise and Fall of Great Powers: Economic Change and Military Conflict from 1500 to 2000, Unwin in Hyman 1988.

- Reischauer, Edwin O. The Japanese Today, Change and Continuity. Tokyo, Japan. Charles E. Tuttle Company Inc. 1988.

- Reischauer, Edwin O. Japan, The Story of a Nation, Tokyo, Japan. Charles E. Tuttle Company Inc.: publishers 1995.

- Robert, Michel. Strategy Pure and Simple, McGraw - Hill, N.Y. 1992.

- Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradictions and Transformations. Kondasha America, Inc. 1995.

- Schaller, M. The American Occupation of Japan, New York, 1985.

- Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanese Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985.

- Walton, Mary. The Deming Management at work, New York. Perigee Books, 1990.

- Alan Blinder; There are Capitalists, then there are the Japanese, Business Week, October 8, 1990.

- FORTUNE, Japanese Business Practice, December 9, 1991.

- C.K. Prahalad, Use a Long Spoon, Forbes 1986.

- Terutomo Ozawa, Japan's Technological Challenge to the West, 1950-1974: Motivation and Accomplishment, Bosten, M.I.T., 1974.

- Koichi Emi, "Economic Development and Educational Investment in the Meji Era" in M.J. Bowman et al., eds., Readings in the Economics of Education (Paris: UNESCO, 1968) P. 100-113.

تاكانوسا تاكامورا وبرنارد جريس، ترجمة د. صلاح العربي ومراجعة د. أحمد حسنين، التنمية الاقتصادية في اليابان الحديثة، وزارة الخارجية اليابانية ١٩٨٥.

د. عبدالغفار رشاد، التقليدية والحداثة في التجربة اليابانية، بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية، ١٩٨٤.

د. إبراهيم عبدالله المنيف، مجموعة من المقالات عن الإدارة اليابانية المنشورة في جريدة الاقتصادية ومجلة التجارة ومجلة اليمامة - الرياض (١٩٨٥-١٩٩٧).

د. إبراهيم عبدالله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، الرياض، مطابع الشمس ١٩٩٣.

د. إبراهيم عبدالله المنيف، إستراتيجية تطوير قطاع الأعمال العربي، الرياض، دار العلوم، ١٩٩٢.

توماس وهيلين، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة د. محمود مرسي و د. زهير الصباغ، الرياض، معهد الإدارة العامة ١٩٩٠.

محتويات الكتاب